

**Вукович Галина Григорьевна**

доктор экономических наук, профессор,  
заведующий кафедрой экономики предприятия,  
регионального и кадрового менеджмента  
Кубанского государственного университета

**Vukovich Galina Grigoryevna**

D.Phil. in Economics, Professor,  
Head of the Enterprise Economics, Regional  
and Human Resource Management Department,  
Kuban State University

**Никитина Анастасия Викторовна**

преподаватель кафедры экономики предприятия,  
регионального и кадрового менеджмента  
Кубанского государственного университета

**Nikitina Anastasia Viktorovna**

Lecturer, Enterprise Economics, Regional  
and Human Resource Management Department,  
Kuban State University

## КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

## PERSONNEL POLICY AS A TOOL OF PERSONNEL MANAGEMENT

**Аннотация:**

*Организации в современной экономике подвержены достаточно сильному давлению со стороны конкурентов, что вынуждает их осуществлять свою деятельность под пристальным вниманием. При этом даже незначительные ошибки могут способствовать возникновению таких непредсказуемых последствий, как банкротство. Рынок товаров и услуг подвержен стремительным изменениям потребительских предпочтений, цен, требований клиентов к качеству товаров и услуг, их ассортименту и номенклатуре. Поэтому на бизнес ложится серьезная ответственность не только за удовлетворение спроса покупателей как основы существования бизнеса, но и за экономию производства. Современные работодатели стремятся привлечь в компании образованных, высококвалифицированных, активных и инициативных сотрудников, способных к самопожертвованию, отождествлению себя с предприятием. Поэтому сейчас большинство организаций предъявляют повышенные требования к формированию и реализации кадровой политики.*

**Ключевые слова:**

*управление персоналом, кадровая политика, кадры, кадровый резерв.*

**Summary:**

*The organizations in the modern economy are subject to rather strong pressure from competitors that forces them to act under scrutiny. At the same time, even minor failures can lead to such unpredictable consequences as bankruptcy. Consumer market is subject to rapid changes in consumer preferences, prices, customer requirements to the quality of goods and services, their range and variety. Therefore, business is responsible not only for meeting the demand of buyers as its basis but also for the production economy. Modern employers seek to involve the educated, highly skilled, active and motivated staff capable of self-sacrifice, identification with the company. That is why contemporary organizations demand higher standards for developing and implementing the personnel policy.*

**Keywords:**

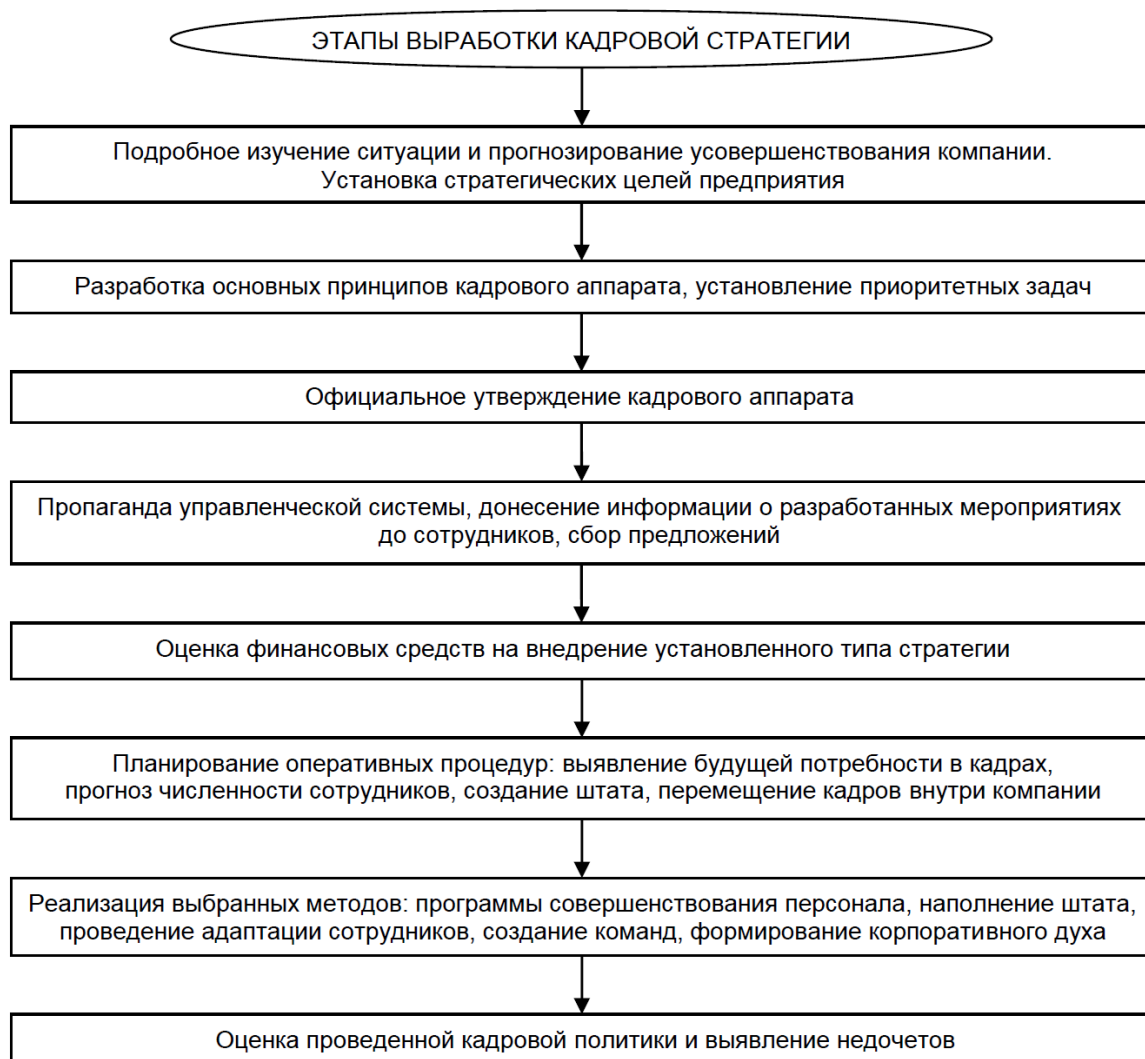
*personnel management, personnel policy, personnel, personnel reserve.*

В текущих экономических условиях все большее значение и актуальность приобретает проблема формирования эффективной кадровой политики, соответствующей современным требованиям социально-экономического развития. Организации в современной экономике подвержены достаточно сильному давлению со стороны конкурентов, что вынуждает их осуществлять свою деятельность под бдительным контролем. При этом даже незначительные ошибки могут способствовать возникновению таких непредсказуемых последствий, как банкротство. Рынок товаров и услуг подвержен стремительным трансформациям потребительских предпочтений, цен, требований покупателей к качеству товаров и услуг, их ассортименту и номенклатуре. Поэтому на бизнес ложится серьезная ответственность не только за удовлетворение спроса как основы существования бизнеса, но и за экономию производства.

Как мы помним, выигрывает тот, кто может предложить за свой товар более низкую цену. При этом продукт должен быть высококачественным, востребованным и конкурентоспособным. Чтобы остаться на плаву, организации вынуждены не только внедрять новую технику, технологии, инновации, но и совершенствовать трудовые ресурсы, повышать эффективность систем управления персоналом, создавать благоприятные условия труда для сотрудников. В настоящее время все предприятия переориентируются на работу в условиях инновационной экономики, образованной посредством трансформации и диверсификации основных отраслей. Большинство компаний ликвидировало неэффективные рабочие места, что способствовало высвобождению

персонала, оптимизации его численного состава. Современные работодатели стремятся привлечь образованных, высококвалифицированных, активных и инициативных работников, способных к самопожертвованию, отождествлению себя с организацией. Как сказал известный политик, «кадры решают все». Все понимают это, и мы не можем с этим не согласиться. В связи с этим сейчас большинство учреждений предъявляют повышенные требования к формированию и реализации кадровой политики.

Направления управленческого плана предприятия соответствуют действующим в нем задачам структуры управления кадрами. Основные этапы выработки кадровой политики представлены на рисунке 1.



**Рисунок 1 – Этапы выработки кадровой политики (авторская схема)**

Разрабатывая собственную кадровую политику, каждая организация должна увязать ее с общей социально-экономической стратегией развития. По нашему мнению, для получения максимальной отдачи от использования трудовых ресурсов необходимо разработать эффективную кадровую политику. Это позволит не только определить оптимальную потребность в трудовых ресурсах, но и профессионально осуществить подбор персонала, а также рационально распределить сотрудников по рабочим местам, что в перспективе приведет к их трудовой реализации с максимальной отдачей. Целью кадровой политики должно стать повышение конкурентоспособности кадров и компании в целом.

В экономической литературе широко представлены различные трактовки кадровой политики. В работах таких авторов, как С.А. Шапиро, Л.И. Лукичева, Ю.М. Остапенко, Л.И. Миляева, Д. Федоркевич и др., выделены неодинаковые теоретические подходы при формулировании этого понятия, по-разному раскрыта сущность данной категории. С этой точки зрения используют

стратегический, деятельный, институциональный, кумулятивный и интегральный подходы. Рассмотрим некоторые из них.

С.А. Шапиро, применяя кумулятивный подход, трактует кадровую политику как совокупность средств, форм и методов непосредственного воздействия на интересы, поведение и производственную деятельность работников, с помощью которых организация достигает своих целей. В определении четко и ясно указан инструментарий влияния на поведение сотрудников.

Л.И. Лукичева рассматривает кадровую политику в динамике, характеризуя ее как целенаправленный процесс формирования персонала и управления им для оперативного и эффективного удовлетворения потребностей организации по соответствующему направлению ресурсного обеспечения.

Ю.М. Остапенко приводит формулировку несколько иного плана, использует другой подход, делает акцент на системном подходе и рассматривает кадровую политику как систему работы с персоналом, демонстрируя непосредственную связь этого понятия с системой управления кадрами.

Т.Г. Строителева определяет кадровую политику как деятельность, направленную на создание трудового коллектива, способствующего максимально эффективно совместить цели и приоритеты организации и ее работников.

Ю.Г. Одегов считает кадровую политику совокупной общностью первостепенных теоретических положений и принципов, официальных требований и практических мер, позволяющих определить содержание, формы, методы, а также основные направления работы с персоналом [1].

Таким образом, в условиях инновационной ориентации современной экономики эти и другие трактовки «страдают» недосказанностью: не содержат прямого указания на необходимость рассмотрения кадровой политики в контексте инновационного развития организации. Попробуем по-новому, с учетом актуальных требований инновационно ориентированного развития производства, сформулировать понятие «кадровая политика».

Кадровая политика – это совокупность принципов, методов, приемов и форм воздействия на трудовой коллектив, лежащих в основе процессов, формирующих эффективную систему управления персоналом, обеспечивающую преимущественное инновационное развитие организации и координацию интересов работников и потребностей предприятия. Отличием и преимуществом этой дефиниции от других формулировок является то, что понятие рассматривается с точки зрения разных срезов: кадровая политика характеризуется одновременно как процесс и структура, представляется в статике и динамике. Считается, что данное определение наиболее четко и ясно раскрывает суть этой категории, отражая внутренние связи и взаимозависимости.

Надо отметить, что кадровая политика непосредственно связана с управлением персоналом. Это видно из приведенного определения. Ясно, что конечная цель менеджмента в данной области реализуется через кадровую политику. Анализируя развитие науки о труде, можно утверждать, что управление персоналом базируется на концепции управления компанией, на научной организации труда, разработанной в свое время Ф. Тейлором. В его теории представлена модель так называемого «экономического человека», научного подбора кадров и четкой организации трудового процесса на предприятии, привязанная к его потребностям.

Ф. Гелбрайта увлечение научной организацией труда привело к созданию специальной школы по подготовке специалистов в данной сфере. А. Файоль, исследовавший проблемы управления, сформулировал основные принципы управления персоналом организации: вознаграждение, порядок, равенство, справедливость, корпоративный дух и т. д. Большой вклад в развитие науки о труде, в частности в теорию управления персоналом, внесли отечественные ученые А.К. Гастев, П.М. Керженцев, Н.А. Витке и др. [2].

А.К. Гастев утверждал, что рабочий является центром изучения его поведения в производстве, будучи в процессе труда и производства одновременно и объектом, и субъектом анализа производительности труда. С его мнением о том, что работник выступает главной производительной силой в процессе труда и производства, нельзя не согласиться. Как нам представляется, работник – основная производительная сила производства, поэтому значительные усилия исследователей должны быть нацелены на увеличение эффективности системы управления персоналом.

П.М. Керженцев и его последователи считали, что в любой управленческой деятельности имеются схожие черты, поэтому их научные изыскания легли в основу общей теории рациональной человеческой деятельности (праксиологии) [3]. Классифицировав эти характеристики управленческой деятельности, можно сформировать систему управления персоналом, обосновать и разработать необходимую кадровую политику предприятия.

Н.А. Витке изучал отношения людей в производственном процессе. Он первый выдвинул идею о возможности создания науки об управлении людьми. Важную роль в исследовании способа производства, трудовых процессов, социально-экономических отношений людей сыграли

А. Смит, Д. Рикардо, Д. Юм и особенно К. Маркс, показавший исключительную значимость человека как главной производительной силы общества [4].

В процессе производства работник выступает в качестве рабочей силы, т. е. совокупности физических и интеллектуальных способностей, присущих личности человека и используемых им при производстве каких-либо материальных благ. В настоящее время в научном мире идет дискуссия о том, что же продает работник – свою рабочую силу или труд. Не углубляясь в тонкости, можно отметить, что до момента соединения со средствами производства способность к труду существует лишь потенциально. Поэтому правомерно различать вещественные (средства производства) и личные (труд) факторы производства. Значит, личный фактор производства – это работник, обладающий способностью к производительному труду, т. е. рабочая сила есть потенциальный труд, а труд – реализуемая рабочая сила.

В экономической литературе все чаще используется термин «трудовые ресурсы». Под ними понимается социально-экономическая категория, представляющая определенную часть населения, которая обладает физической и интеллектуальной способностью, реализуемой при производстве товаров и оказании услуг.

Вкупе с понятием трудовых ресурсов в настоящее время достаточно широко применяется такая категория, как «экономически активное население». Оно трактуется как совокупная численность рабочей силы, представляющая собой арифметическую сумму безработных и занятых.

Вместе с термином «трудовые ресурсы» в экономике труда используется понятие «трудовой потенциал». С.Н. Трунин утверждает, что трудовой потенциал региона определяется совокупной способностью его трудовых ресурсов к производству максимально возможного в данных условиях объема товаров и услуг при высоком уровне конкурентоспособности национальной экономики [5]. Причем данная категория рассматривается на уровне предприятия, страны, человека.

Трудовой потенциал может быть охарактеризован как количественно, так и качественно. Количественной составляющей является численность трудовых ресурсов. Качественная характеристика также имеет немаловажное значение. Все эти понятия и показатели используются при исследовании социально-трудовой сферы и разработке кадровой политики организации. Кроме того, при этом применяются основные особенности трудового потенциала: возраст работников, уровень их квалификации, стаж и др. Широко анализируются и тщательно изучаются факторы движения персонала. К ним можно отнести выбытие и прием сотрудников, текучесть кадров, коэффициент постоянства и стабильности, оборот и т. п.

В настоящее время применительно к предприятиям используют понятия «кадровый потенциал», «кадры», а не «трудовой потенциал». В научном мире существуют различные взгляды на содержание категории «кадры». Некоторые теоретики утверждают, что к ним следует отнести тех сотрудников, которые значатся в штатном расписании организации. Другие убеждены, что в кадровый состав нужно включать работников, имеющих определенную квалификацию. Так, Т.Н. Скоболова настаивает, что «было бы неправильно расширять это понятие до пределов, объединяющих всех работников, поскольку исчезает главный признак понятия кадров – их профессиональная подготовленность» [6].

В экономической литературе существуют различные точки зрения на определение кадровой политики. В последние годы изменились ее элементы, которые обогатили само ее содержание. Например, А.Л. Кибанов утверждает, что персонал – личный состав организации, работающий по найму. Очевидно, здесь рассматривается так называемый юридический аспект – трудовые взаимоотношения работника с работодателем [7].

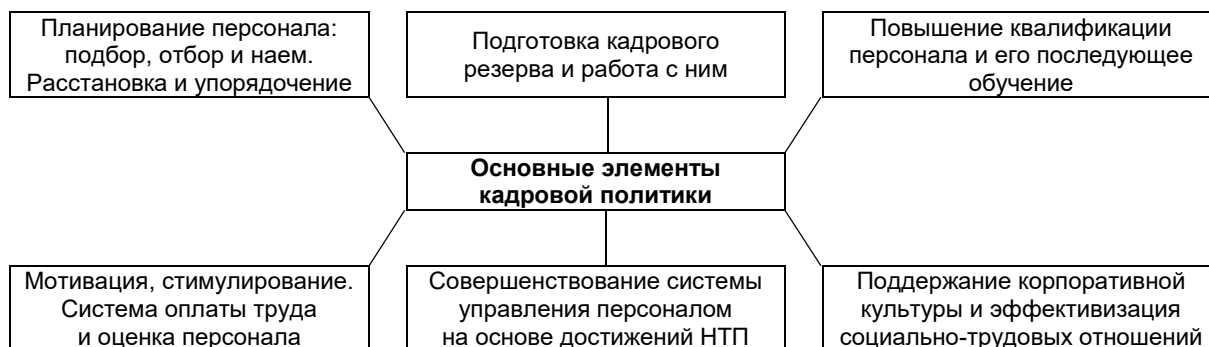
Известно, что в экономике труда принято подразделять персонал на списочный, промышленно-производственный и непромышленный; категории персонала в свою очередь – на рабочих, руководителей, специалистов и служащих. Е.А. Аксенова, Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин и другие авторы к персоналу относят все человеческие ресурсы, имеющиеся у организации, которые возможно привлекать на временную работу для реализации разных проектов.

Т.Г. Строительева, анализируя роль и значимость кадровой политики, представляет следующие подходы к ее определению:

- административный,
- организационно-экономический,
- социально-экономический [8].

По нашему мнению, можно уточнить и расширить эти подходы – добавить новые, адекватные современным требованиям развития предприятия. Однако остановимся на элементах кадровой политики, т. е. рассмотрим ее структуру (рисунок 2). Следует указать, что и перечень составляющих, и сама структура под влиянием разных факторов постоянно изменяются.

Отметим, что уже известные в экономике элементы кадровой политики нами дополнены и конкретизированы. Вопреки традиционной структуре кадровой политики считаем, что в ее состав необходимо добавить важные, имеющие в современной экономике ключевое значение составляющие.



**Рисунок 2 – Основные элементы кадровой политики (авторская схема)**

В настоящее время на многих предприятиях сведена к минимуму или вообще отсутствует работа с кадровым резервом, особенно с группой перспективных сотрудников, которые должны включаться в список для выдвижения в руководящий состав. Поэтому в случае ухода или увольнения руководителя подразделения зачастую возникают трудности с поиском работников, соответствующих требованиям организации [9].

Кадровые службы в спешном порядке подыскивают претендентов на эти руководящие должности, зачастую выявляется, что либо подобранные кандидатуры не справляются со своими обязанностями, либо для адаптации на новой должности им необходимо более длительное время. Как известно, время – деньги. Выход один: формировать кадровый резерв и активно работать с ним.

Таким образом, целесообразно периодически привлекать сотрудников из списка кадрового резерва к управленческой деятельности. Приобретение управленческих навыков и компетенций в дальнейшем будет способствовать ускоренной адаптации к новой работе. Важным элементом, по нашему мнению, при этом является совершенствование системы управления персоналом на основе внедрения достижений НТП.

#### **Ссылки:**

1. Аверин А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации. 3-е изд. М., 2005. 224 с.
2. Голубев К.М., Молочников Н.Р., Захарова Л.Н. Особенности управления персоналом в системе государственной службы // Устойчивое развитие: общество и экономика : сборник трудов конференции. Краснодар, 2016. С. 32–35.
3. Там же.
4. Строителева Т.Г., Борисов С.А., Беляева Т.А. Методические аспекты исследования интеллектуального потенциала // Экономика устойчивого развития. 2014. № 3 (19). С. 203–207.
5. Там же.
6. Скоробогатова Т.Н., Подсмашная И.Н. Синергетический эффект человеческой и инновационной составляющей в системе интеллектуального потенциала сервисного предприятия // Экономика и управление. 2013. № 5. С. 86–91.
7. Сулемов В.А. Государственная кадровая политика в современной России. Теория, история, новые реалии. 2-е изд., дораб. и доп. М., 2009. 344 с.
8. Там же.
9. Shulimova A.A. Russian institutional model of corporate social responsibility: communal grounds // American Journal of Economics and Control Systems Management. 2013. Vol. 2, no. 2. P. 33–36.

#### **References:**

- Averin, AN 2005, *Personnel management, personnel and social policy in the company*, 3rd ed., Moscow, 224 p., (in Russian).
- Golubev, KM, Molochnikov, NP & Zakharova, LN 2016, 'Features of personnel management in the civil service system', *Ustoychivoye razvitiye: obshchestvo i ekonomika: sbornik trudov konferentsii*, Krasnodar, pp. 32-35, (in Russian).
- Shulimova, AA 2013, 'Russian institutional model of corporate social responsibility: communal grounds', *American Journal of Economics and Control Systems Management*, vol. 2, no. 2, pp. 33–36.
- Skorobogatova, TN & Podsmashnaya, IN 2013, 'Synergetic effect of the human and innovative component in the intellectual potential of the service enterprise', *Ekonomika i upravleniye*, no. 5, pp. 86-91, (in Russian).
- Stroiteleva, TG, Borisov, SA & Belyaeva, TA 2014, 'Methodological aspects of intellectual potential research', *Ekonomika ustoychivogo razvitiya*, no. 3 (19), pp. 203-207, (in Russian).
- Sulemov, VA 2009, *State personnel policy in modern Russia. Theory, history, new realities*, 2nd ed., Moscow, 344 p., (in Russian).