

УДК 331

СОДЕРЖАНИЕ И ЗАДАЧИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ

Леонов С.А.

*к.э.н., доцент кафедры экономической теории
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный университет
промышленных технологий и дизайна»
г. Санкт-Петербург, Россия*

Аннотация

Настоящая статья подробно описывает основное содержание, а также задачи кадровой политики современной организации. В статье рассматриваются различные типы кадровой политики. Автор уделяет значительное внимание необходимым условиям для разработки кадровой политики организации. Особое внимание уделено основным принципам формирования современной кадровой политики конкурентоспособной организации.

Ключевые слова: человеческие ресурсы, кадровая политика, типы кадровой политики, кадровый менеджмент, кадровые риски.

THE CONTENT AND OBJECTIVES OF AN ORGANIZATION'S PERSONNEL POLICY

Leonov S.A.

*candidate of economic sciences, associate Professor of the department of economic theory
FSBEI HE «Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design»
St. Petersburg, Russia*

Annotation

This article provides a detailed description of the main content, as well as the objectives of the personnel policy of a modern organization. The article examines various types of personnel policy. The author pays considerable attention to the necessary conditions for developing an organization's personnel policy. Special attention is paid to the main principles of forming a modern personnel policy for a competitive organization.

Keywords: human resources, personnel policy, types of personnel policy, personnel management, personnel risks.

Кадровая политика – это система принципов, методов и форм управления персоналом, направленная на обеспечение организации квалифицированными сотрудниками и их эффективное использование для достижения стратегических

Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМЭ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

целей компании. Сущность кадровой политики заключается в разработке и реализации системы мероприятий, направленных на формирование и использование персонала в соответствии с потребностями организации. Она охватывает процессы подбора, адаптации, обучения, оценки и развития сотрудников, помогает создать квалифицированную и мотивированную команду, способную эффективно реализовывать стратегические и оперативные задачи предприятия [2].

Структура кадровой политики представлена на рис. 1.



Рисунок 1. Структура кадровой политики [1]

Основная цель кадровой политики – обеспечение организации квалифицированным и мотивированным персоналом, способным эффективно реализовывать стратегии организации. Для достижения этой цели в компании должны решаться задачи, представленные на рис. 2.

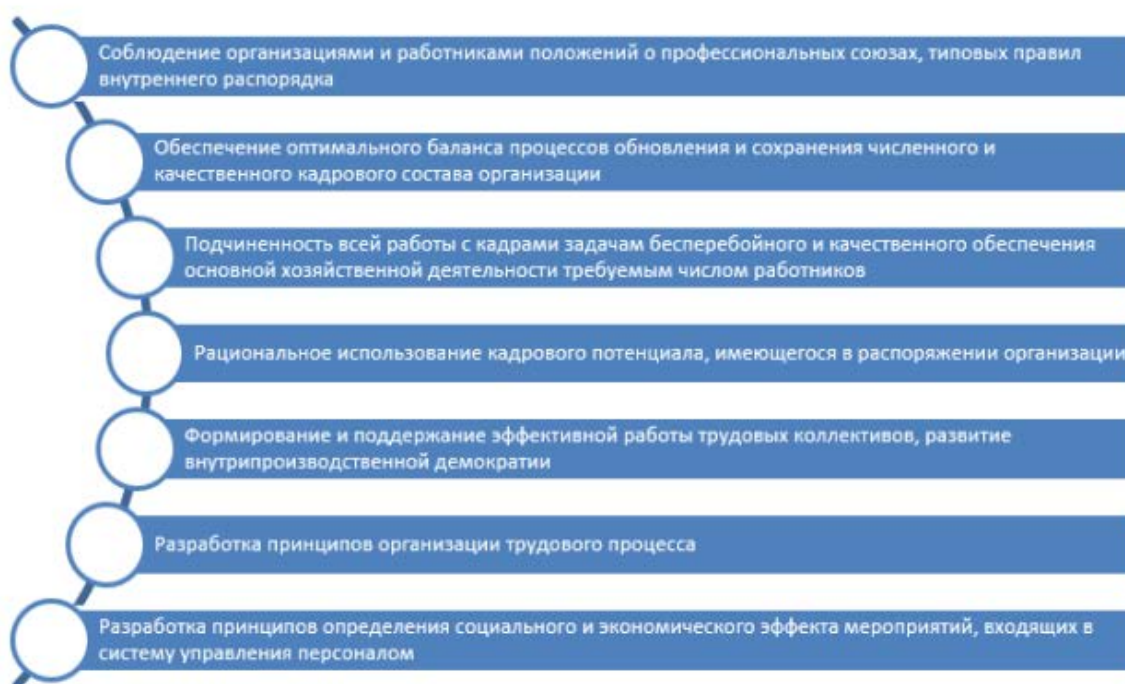


Рисунок 2. Задачи кадровой политики [1]

Основные задачи кадровой политики:

1. Обеспечить соблюдение персоналом законодательства и правил внутреннего распорядка на предприятии. Задача заключается в создании определенных процедур, которые регулируют трудовые отношения и поведение в коллективе. Это разработка нормативных документов, правил внутреннего трудового распорядка и других регламентирующих документов, соответствующих требованиям российского трудового законодательства. Такая политика направлена на предупреждение правонарушений и конфликтов, на создание условий для эффективной работы и дисциплины, на обеспечение прав и интересов работников и работодателя.

2. Сохранить необходимый численный и качественный кадровый состав предприятия. Это достигается с помощью систематического планирования штатного расписания, активных мер по привлечению и удержанию талантливых работников, конкурентоспособной заработной платы, программ обучения и развития карьеры, регулярного анализа потребностей организации в кадрах.

3. Поддерживать оптимальный баланс между количеством новых и давно работающих сотрудников для стабильности и инновационного роста предприятия. Должны быть созданы условия, при которых опытные сотрудники могут передавать знания и умения новичкам, а новые работники – вносить свежие идеи и современные подходы в рабочий процесс. Для достижения такого баланса необходимо эффективно управлять процессами найма, адаптации, обучения и профессионального развития, стимулировать внутреннее соревнование и сотрудничество между разными поколениями работников.

4. Подчинить всю работу с кадрами основной хозяйственной деятельности предприятия. Кадровая стратегия и операции по управлению персоналом должны соответствовать бизнес-процессам и стратегическим целям компании. Это адаптация политики найма, обучения, развития и мотивации сотрудников к текущим и будущим потребностям организации.

5. Рационально использовать кадровый потенциал, повышать эффективность и производительность труда каждого сотрудника с учетом его способностей, навыков и потенциала. Нужно обеспечить соответствие квалификации работников занимаемым должностям, разработать индивидуальные планы развития для сотрудников, постоянно проводить обучение и повышать квалификацию сотрудников. Для этого требуется создание мотивирующей рабочей атмосферы, привлечение и удержание талантов, разработка эффективных программ стимулирования и оценки работы персонала.

6. Развивать внутрипроизводственную демократию и эффективную работу коллектива. Выполнение этой задачи предполагает создание корпоративной культуры, которая обеспечивает каждому сотруднику возможность участвовать в принятии решений относительно его работы и профессионального развития на предприятии. Это внедрение справедливых процедур оценки работы, системы поощрений и вознаграждений, обеспечение

Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

равных возможностей для профессионального роста, организация регулярных собраний и обратной связи с работниками. Стимулирование активной коммуникации и взаимодействия между сотрудниками способствует укреплению командного духа, повышению общей мотивации и продуктивности.

7. Разработать принципы организации трудового процесса и создать эффективные рабочие процедуры, повышающие производительность и качество работы каждого сотрудника. Основные мероприятия для решения этой задачи:

- распределение рабочих ролей;
- разработка должностных инструкций;
- установление стандартов производительности;
- налаживание процессов внутренней коммуникации и обратной связи;
- обеспечение адаптации новых работников и их бесперебойное введение в рабочий процесс;
- организация продуманной системы обучения и менторства.

8. Проводить оценку социального и экономического эффекта от мероприятий по управлению кадрами. Результаты оценки позволяют определить степень воздействия мероприятий на общую производительность, уровень удовлетворенности и мотивации сотрудников, на финансовые показатели организации. Проводится анализ изменений в рабочей атмосфере и показателях эффективности работы, определяется статистика текучести кадров, отдача от инвестиций в обучение и профессиональное развитие. Систематическое измерение и оценка этих параметров помогают корректировать текущие стратегии и формируют основу для разработки планов на будущее.

Понятия “кадровая политика” и “управление кадрами” тесно связаны, но представляют собой различные аспекты работы с персоналом. Кадровая политика – это стратегический план, который устанавливает принципы и стандарты по работе с персоналом, формирует долгосрочные ориентиры и

Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМЭ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

направления в развитии и использовании человеческих ресурсов на предприятии. Управление кадрами является практической деятельностью по ежедневному управлению персоналом и реализации кадровой политики с помощью конкретных инструментов и действий (найм, обучение, оценка и мотивация сотрудников). Кадровая политика устанавливает курс и определяет основные цели, а управление кадрами обеспечивает выполнение этих целей путем оперативного управления персоналом.

Кадровая политика компании определяет подходы к управлению персоналом и напрямую влияет на успех организации. В зависимости от специфики деятельности, стратегических целей и корпоративной культуры, каждая компания выбирает определенный тип кадровой политики.

Типы кадровой политики можно классифицировать по двум факторам (рис. 3):

- степень влияния руководства компании на кадровую политику;
- ориентация кадровой политики предприятия на внешний или внутренний персонал.

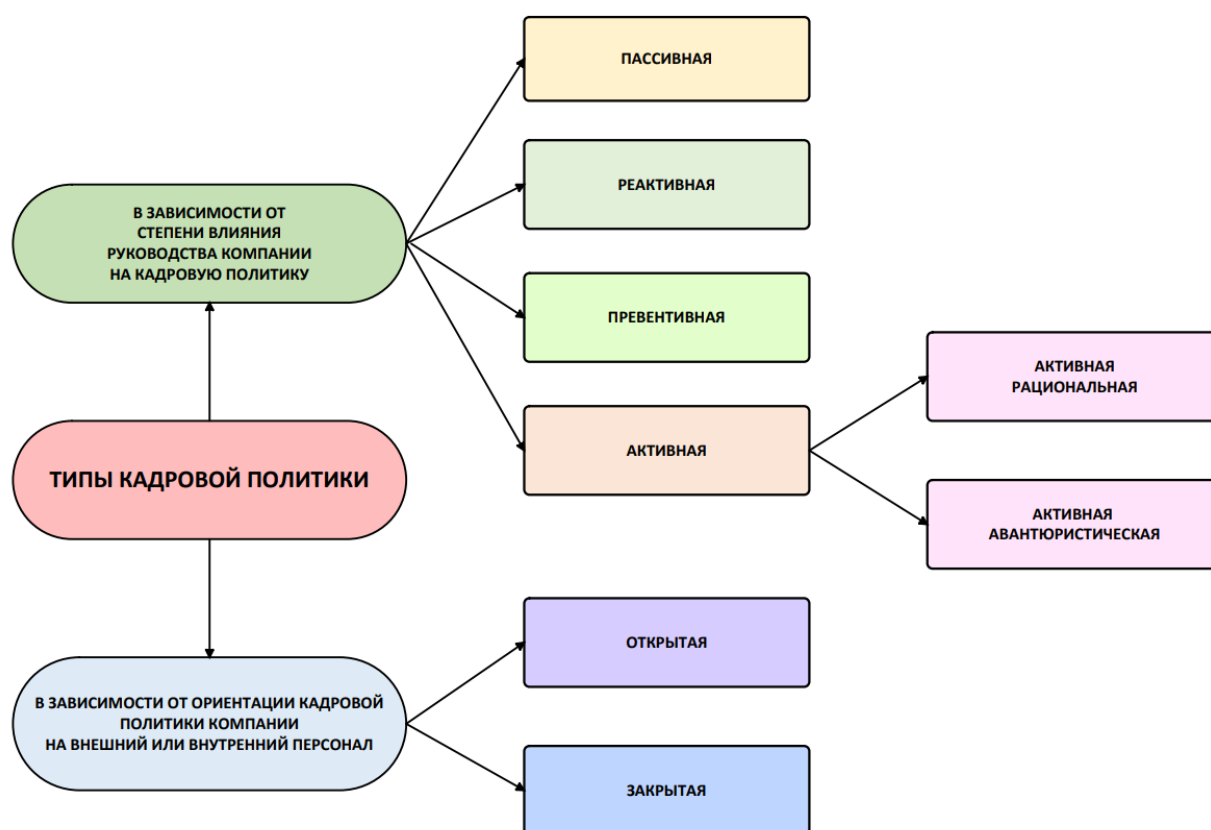


Рисунок 3. Типы кадровой политики
(составлено автором на основе [3, 4])

В зависимости от степени влияния руководства компании кадровая политика может быть следующих типов:

1. Пассивная – характеризуется минимальным участием работодателя в развитие и мотивации персонала, ограниченным внедрением стратегических изменений в системе управления кадрами. В рамках такой политики компания ограничивается базовым соблюдением законодательных норм и требований, не предпринимает активных шагов по оптимизации рабочего процесса и повышению квалификации сотрудников. Это способствует высокой текучести кадров и негативно влияет на общую производительность труда. Пассивная политика управления кадрами выбирается в условиях ограниченных ресурсов, когда компания не стремится к динамичному развитию и инновациям.

2. Реактивная – это политика реагирования на возникающие проблемы и изменения, вместо инициирования своих собственных стратегий и инноваций в

управлении персоналом. Руководство компании принимает меры в только тогда, когда это необходимо (требования закона, производственные конфликты, простои и убытки по вине персонала и другие проблемы). Этот подход приводит к упущенным возможностям по оптимизации рабочего процесса и созданию благоприятной рабочей атмосферы. Реактивная политика говорит о недальновидном стратегическом планировании и управлении, ограничивает потенциал роста и развития компании.

3. Превентивная – предотвращение проблем в управлении персоналом. Компания принимает меры, направленные на выявление и устранение потенциальных рисков до того, как они превратятся в серьезные проблемы для рабочего процесса. Систематическая оценка трендов, прогнозирование внутренних и внешних изменений является основой для обоснованных решений по развитию персонала, вложениям в обучение и повышение квалификации. Превентивная кадровая стратегия направлена на создание здоровой и стимулирующей рабочей атмосферы, особое внимание уделяется долгосрочному планированию и устойчивому развитию компании.

4. Активная – инициативный и стратегический подход к управлению персоналом, при котором компания реагирует на текущие изменения и активно формирует будущее коллектива. Концептуальное планирование, целенаправленное развитие умений и навыков работников, создание продвинутой системы мотивации и лояльности с использованием инновационных методов управления помогают привлекать высококвалифицированные кадры и удерживать их в компании.

Активная кадровая политика может быть рациональной или авантюристической:

1) рациональная – стратегический и систематический подход к управлению персоналом, при котором компания осознанно воздействует на процессы набора, развития и удержания сотрудников. Проводится тщательный анализ потребностей бизнеса и потенциала работников, особое внимание

Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

уделяется повышению квалификации сотрудников, их карьерному росту и развитию компетенций;

2) авантюристическая – стремление к инновациям и экспериментам в области управления персоналом. Компания готова на смелые и рискованные шаги для достижения прорывных результатов – это внедрение нетрадиционных методов подбора, обучения и мотивации сотрудников, поиск и реализация уникальных стратегий управления талантами, которые могут значительно отличаться от общепринятых норм. Подобная политика применяется в динамично развивающихся стартапах или высокотехнологичных отраслях, где нужно быстро адаптироваться к изменениям, а использование нетрадиционных подходов могут стать важными факторами успеха. Риск в такой политике всегда большой, но при успешной реализации возможности для роста и развития компании сильно увеличиваются.

Типы кадровой политики компании, зависящие от ориентации на внешний или внутренний персонал:

1. Открытая – активная ориентация на внешний рынок труда. Компания активно привлекает новых сотрудников на все уровни вакансий, в том числе на руководящие и специализированные должности, причем вне зависимости от текущего состава персонала. Этот подход позволяет компании оставаться гибкой, быстро адаптироваться к изменениям на рынке, внедрять инновации и привлекать лучших специалистов.

2. Закрытая – использование и развитие внутренних ресурсов организации. В компаниях с таким подходом предпочтение отдается повышению квалификации и карьерному росту текущих сотрудников, кадровая служба базируется на принципе лестницы карьерного роста для собственных сотрудников, где новые люди привлекаются, в основном, для замещения вакантных позиций на низких уровнях. Основная масса вакансий высшего и среднего звеньев заполняется за счет повышения в должности текущих работников. На таких предприятиях уделяют значительное внимание обучению

и развитию персонала, а также созданию сильной корпоративной культуры. Эта политика применима в стабильных индустриях с предсказуемыми требованиями к квалификации персонала.

На предприятии должен быть выбран такой тип кадровой политики, чтобы он способствовал формированию сильной корпоративной культуры, а работники видели перспективы развития и возможности продвижения внутри компании.

Разработка кадровой политика организации – это сложный процесс, который требует тщательного анализа и стратегического планирования и учитывает различные внутренние и внешние факторы и условия.

Условия разработки кадровой политики предприятия представлены на рис. 4.

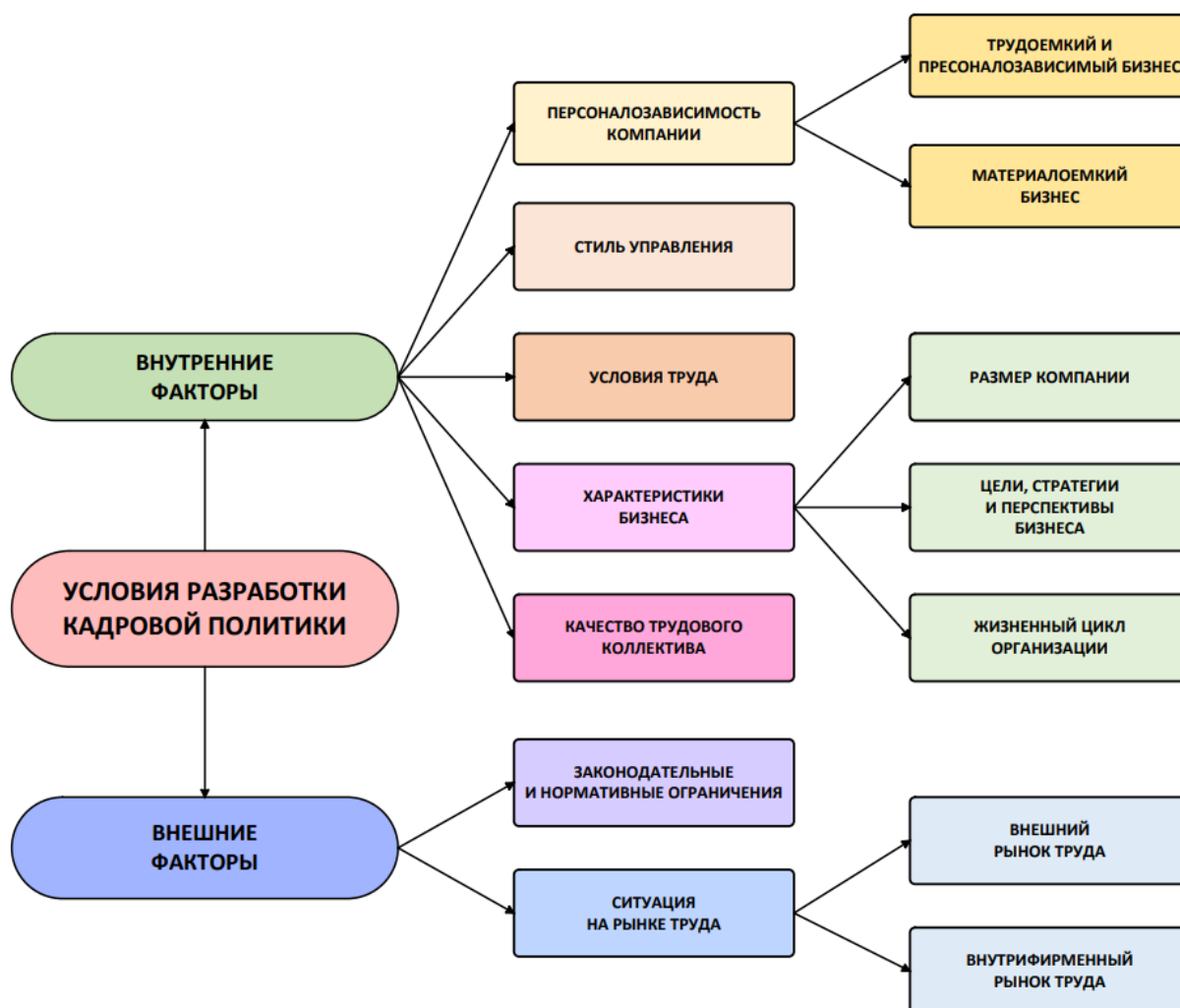


Рисунок 4. Условия кадровой политики предприятия
(составлено автором на основе [7])

Условия разработки кадровой политики определяются внешними и внутренними факторами. Внешние факторы:

1. Законодательные и нормативные ограничения – государственные законы, региональные, местные и отраслевые нормативные акты устанавливают рамки, в которых должны действовать компании при найме, обучении, увольнении сотрудников и организации трудовых отношений. Это требования к минимальной заработной плате, соблюдение правил охраны труда, нормы, регулирующие вопросы дискриминации и равных возможностей в рабочей среде. Они обязательны к исполнению и влияют на процесс разработки, а

соблюдение этих законодательных норм формирует основу для создания справедливой и эффективной кадровой политики.

2. Ситуация на рынке труда:

– внешний рынок – колебания в спросе и предложении рабочей силы, уровень безработицы, развитие новых профессиональных компетенций определяют стратегии привлечения необходимых сотрудников; предприятиям приходится конкурировать за квалифицированные кадры, делать привлекательные предложения, предлагать конкурентоспособную заработную плату, возможности для развития и обучения, создавать комфортные условия труда;

– внутрифирменный источник кадров – необходима оптимизация использования существующего персонала, стимулирование его развития и удержание ценных специалистов; эффективное распределение кадров внутри организации, создание возможностей для карьерного роста и профессионального обучения способствуют повышению мотивации работников; формирование сильной корпоративной культуры и системы внутренних коммуникаций уменьшает текучесть и приводит к созданию продуктивной рабочей обстановки.

Внутренние условия, влияющие на формирование кадровой политики:

1. Персоналозависимость – это степень зависимости эффективной работы предприятия от компетентности и мотивации его сотрудников. Это характеристика того, насколько важен вклад персонала в определенных видах деятельности или в конкретной организационной структуре. Для различных видов бизнеса (трудоемкого или металлоемкого) персоналозависимость разная:

– материалоемкое производство (строительство, тяжелая промышленность, автомобилестроение и др.) основные затраты и прибыль связаны с большими объемами сырья и материалов; на таких предприятиях персоналозависимость на уровне рабочего персонала и низших уровней управления небольшая, так как большая часть процессов автоматизирована или стандартизирована. Однако Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

для управления сложными технологическими процессами и специальным оборудованием требуются специалисты высокой квалификации;

– трудоемкий бизнес (образование, здравоохранение, туризм, ритейл и др.) качество предоставляемых услуг напрямую зависит от уровня профессионализма персонала. В этих отраслях взаимодействие сотрудника с клиентом играет решающую роль, поэтому разработка кадровой политики должна быть направлена на повышение квалификации и мотивацию работников.

2. Стил ь управления:

– централизованный – принятие всех важных решений сосредоточено в руках высшего руководства, кадровая политика направлена на строгий контроль и унификацию процессов управления персоналом. Это повышает эффективность и прозрачность процедур, но уменьшает гибкость и возможность индивидуального подхода к сотрудникам;

– децентрализованный – серьезные вопросы могут решаться на низких уровнях управления, кадровая политика более гибкая и позволяет оперативно реагировать на потребности персонала, а работники получают больше автономии и возможностей для профессионального развития.

3. Условия труда – количество усилий, которые требуются от сотрудников, уровень вредности рабочей среды и режим работы оказывают существенное влияние на развитие кадровой политики. Хорошо организованные и безопасные условия труда уменьшают текучесть кадров, снижают количество производственных травм и повышают производительность труда. Предприятия должны заботиться о создании оптимальных условий труда, вкладывать средства в модернизацию оборудования, улучшение рабочей среды и организацию гибкого рабочего графика.

4. Характеристики бизнеса:

– размер компании – в крупных организациях формализованы процессы управления персоналом, стандартизированы HR-процедуры, жесткая унификация и контроль, но это снижает гибкость в отношении индивидуальных потребностей работников; в малых и средних предприятиях потребности в кадровых ресурсах и подходы к управлению персоналом более адаптивные, что позволяет быстрее реагировать на изменения внешней и внутренней среды, просьбы и потребности сотрудников;

– жизненный цикл организации (ЖЦО) имеет разные стадии – стартап, рост, зрелость и сокращение, на каждой из них подход к управлению персоналом существенно изменяется. На стадии стартапа и роста привлекаются талантливые и инновационные сотрудники, способные работать в условиях нестабильности и высокого темпа; в зрелости компания стремится стабилизировать свои кадровые процессы, удержать и развивать ключевых сотрудников; при сокращении или перестройке предприятия внимание уделяется оптимизации численности и повышению эффективности работы;

– цели, стратегии и перспективы бизнеса являются значимыми внутренними факторами, определяющими стратегию кадровой политики предприятия – если компания стремится к инновационному лидерству в своей отрасли, она будет активно привлекать талантливые кадры в области исследований и разработок, соответствующих технологическим трендам; при ориентации предприятия на международное развитие будут нужны сотрудники с компетенциями в области международных коммуникаций.

5. Качество трудового коллектива – успешный, квалифицированный и хорошо организованный коллектив является основой для достижения корпоративных целей и важным стимулом для привлечения и удержания талантливых сотрудников. Для работников очень важна благоприятная рабочая атмосфера, корпоративная культура и отсутствие конфликтов.

Учет данных внутренних и внешних факторов необходимы для формирования успешной стратегии управления персоналом, направленной на достижение общих бизнес-целей компании.

В современных условиях кадровая политика претерпевает значительные изменения, предприятия стремятся внедрять кадровые инновации, которые позволяют эффективнее управлять своими ресурсами.

Кадровые инновации – это внедрение новых методов и технологий в стратегии управления человеческими ресурсами, которые направлены на повышение эффективности работы персонала, улучшение кадровых процессов и создание благоприятной рабочей атмосферы.

Инновации в кадровой политике могут быть эффективными и нейтральными (табл. 1):

– эффективные – повышают производительность и мотивацию сотрудников, улучшают общую эффективность организации; это новые методы подбора, обучения и развития персонала, внедрение современных технологий в управление HR;

– нейтральные (неэффективные) – не имеют положительных последствий для общей производительности компании, они могут внедряться с целью эксперимента или под влиянием модных управленческих тенденций, но не оказывают влияния на бизнес-показатели организации.

Таблица 1. Эффективные и нейтральные кадровые инновации

Инновация	Описание
1. Эффективные	
1.1. Гибкий график работы	Предприятие предоставляет сотрудникам возможность самостоятельно планировать свое рабочее время и место работы (удаленная работа, гибкий график)
1.2. Корпоративное обучение и развитие карьеры	Систематическая работа по обучению и профессиональному росту сотрудников через внутренние тренинги, мастер-классы, конференции и курсы повышения квалификации
1.3. Программы по	Разработка индивидуальных карьерных планов для сотрудников с высоким карьерным потенциалом и их

Инновация	Описание
управлению талантами	поддержка (менторство, коучинг и т. п.)
1.4. Применение информационных HR-технологий	Внедрение современных IT-систем для управления человеческими ресурсами – автоматизация подбора персонала, оценки их работы и управления производительностью
2. Нейтральные	
2.1. Ротация кадров без объективной причины	Ротация помогает разностороннему развитию сотрудников, но частая и необоснованная ротация создает нестабильность в коллективе
2.2. Выдвижение на ключевые должности некомпетентных работников	Назначение на руководящие позиции людей, не обладающих необходимыми навыками и опытом, приводит к управленческим ошибкам и снижению эффективности работы
2.3. Работа прогрессивного руководства с консервативным коллективом	Диссонанс между активным стилем управления и корпоративной консервативной культурой может вызвать конфликты и сопротивление изменениям со стороны персонала
2.4. Внедрение нововведений в кадровой работе, которые блокируют инициативу сотрудников	Инновации, которые ограничивают творческий потенциал сотрудников или устанавливают очень жесткие рамки, могут подавлять новаторскую деятельность в коллективе

Составлено автором по материалам [6].

В современной кадровой политике используются различные инновационные методики и технологии для управления, подбора и обучения персонала (табл.2).

Таблица 2. Современные инновационные методики и технологии кадровой политики

Инновационная методика и технологии	Описание
Секондмент (<i>secondment</i>)	Временное перемещение сотрудника из одной организации в другую или в другой отдел внутри своей компании, обычно для выполнения конкретной работы или проекта. Этот период может продолжаться от нескольких месяцев до нескольких лет, после чего сотрудник, как правило, возвращается на свою основную работу. Секондмент

Инновационная методика и технологии	Описание
	позволяет развивать профессиональные навыки сотрудника и укреплять сотрудничество между компаниями
Аутсорсинг	Передача внешним организациям (поставщикам аутсорсинговых услуг) полномочий, связанных с управлением и развитием персонала, с наймом, обучением, увольнением, управлением производительностью труда, вопросами зарплаты, соблюдения трудового законодательства, управление конфликтами
Аутстаффинг	Предприятие формально передает своих сотрудников в штат специализированной внешней организации (провайдера), но при этом продолжает использовать их труд в обычном режиме
Хедхантинг	Компании или частные специалисты оказывают услуги по подбору специалистов редких профессий или очень высокой квалификации для конкретных вакансий
Подбор топ-менеджеров (Executive search)	Услуга по подбору высококвалифицированных специалистов для руководящих позиций в компании. Процесс требует конфиденциального подхода и активного поиска кандидатов не только среди тех, кто ищет работу, но и переманивание работающих специалистов из других компаний
<i>E-learning</i> для повышения компетенций сотрудников	Форма обучения сотрудников с помощью цифровых технологий и Интернета, которая позволяет пользователям получать знания и учебные материалы дистанционно, без необходимости физического присутствия в учебном заведении (видео лекции, интерактивные курсы, вебинары, онлайн-тестирования и виртуальные классы)
Кейс-стади	Образовательный метод, в котором используется реальный или гипотетический сценарий для анализа и решения конкретных рабочих проблем или ситуаций. Работа с кейсами требует от обучаемых активного участия в обсуждении и принятии решений, способствует развитию критического мышления, аналитических навыков и практического применения теоретических знаний. Этот метод очень эффективен для обучения управленческих и специализированных компетенций
Платформы дистанционного обучения для сотрудников	Специализированные онлайн-системы, предназначенные для проведения обучения и повышения квалификации сотрудников компании. Они предоставляют различные образовательные материалы и инструменты, видеоуроки, интерактивные тесты, виртуальные симуляции и форумы для обсуждения

Составлено автором по материалам [5].

Инновационные технологии в современной кадровой политике используют искусственный интеллект и машинное обучение для отбора резюме, программное обеспечение для управления производительностью, системы для онлайн-обучения и развития, инструменты для анализа больших данных, чтобы эффективно управлять персоналом и повышать производительность труда.

Библиографический список:

1. Годованцева, А. В. Сущность, цели и задачи кадровой политики / А. В. Годованцева, Ю. С. Чернышева // Форум молодых ученых. – 2021. – № 1(53). – С. 87–90.
2. Леонов С. А. Кадровая безопасность и основы безопасности труда [Электронный ресурс]: учебник / Леонов С. А., Попов Ю. А. — Санкт-Петербург: СПбГУПТД, 2025.— 146 с.— Режим доступа: http://publish.sutd.ru/tp_ext_inf_publish.php?id=202561, по паролю.
3. Логунова, Н. А. Классификация видов кадровой политики организации [Электронный ресурс] / Н. А. Логунова, Е. И. Носенко // Интернет-журнал научных публикаций аспирантов и докторантов. – 2024. – URL: <http://jur-nal.org/articles/2015/ekon132.html> (дата обращения: 19.04.2024).
4. Логунова, Н. А. Классификация видов кадровой политики организации / Н. А. Логунова, Е. И. Носенко // Журнал научных публикаций аспирантов и докторантов. – 2015. – № 12(114). – С. 16-18.
5. Никулина, Ю. Н. Инновационные технологии в реализации кадровой политики: практические подходы / Ю. Н. Никулина, О. Д. Каблукова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2020. – Т. 9. – № 4. – С. 58–62.

6. Профилактика производственного травматизма на российских предприятиях [Электронный ресурс] // Интернет-журнал *Attek Group*. – 2024. – URL: <https://www.centrattek.ru/info/mery-profilaktiki-proizvodstvennogo-travmatizma-chto-delat/> (дата обращения: 29.05.2024).

7. Условия разработки кадровой политики [Электронный ресурс] // Интернет-журнал “Административно-управленческий портал”. – 2024. – URL: http://www.aup.ru/books/m152/5_4.htm (дата обращения: 19.04.2024).