

**О. В. Бабич**

*Доктор экономических наук, доцент,  
[babichoksana2210@mail.ru](mailto:babichoksana2210@mail.ru)*

*Брянский государственный университет  
имени академика И.Г. Петровского,  
Брянск, Российская Федерация*

**А. П. Комшило**

*Магистрант,  
[komshilo.sas@yandex.ru](mailto:komshilo.sas@yandex.ru)*

*Брянский государственный университет  
имени академика И.Г. Петровского,  
Брянск, Российская Федерация*

## **Формирование и реализация кадровой политики как условие эффективного функционирования организации**

***Аннотация:** В статье рассматриваются вопросы формирования, реализации и оценки кадровой политики предприятия. В настоящее время кадровая политика предприятия выступает сознательной и целенаправленной деятельностью по созданию трудового коллектива, способного совмещать цели и приоритеты предприятия и его сотрудников.*

***Ключевые слова:** персонал, кадровая политика, стратегия управления персоналом, эффективность кадрового менеджмента.*

**О. V. Babich**

*Dr. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.,  
[babichoksana2210@mail.ru](mailto:babichoksana2210@mail.ru)*

*Bryansk State Academician I.G. Petrovski University,  
Bryansk, Russian Federation*

**A. P. Komshilo**

*Masterstudent,  
[komshilo.sas@yandex.ru](mailto:komshilo.sas@yandex.ru)*

*Bryansk State Academician I.G. Petrovski University,  
Bryansk, Russian Federation*

---

---

## Formation and implementation of personnel policy as a condition of effective functioning of the organization

***Annotation:** The article deals with the formation, implementation and evaluation of the personnel policy of the enterprise. At present, the personnel policy of an enterprise is a conscious and purposeful activity in creating a workforce capable of combining the goals and priorities of the enterprise and its employees.*

***Keywords:** personnel, personnel policy, strategy of personnel management, efficiency of personnel management.*

Самым ценным ресурсом для любого предприятия является его персонал. Это обосновывается тем, что от результатов его деятельности зависит конкурентоспособность и прибыльность всей организации, именно поэтому управление персоналом становится первоочередной задачей для руководителя.

Реализация целей и задач в области управления персоналом достигается за счет осуществления кадровой политики. Кадровая политика – набор принципов, осуществляемых кадровой службой предприятия. Кадровая политика представляет собой стратегию поведения в управлении персоналом <sup>1</sup>.

Основная цель кадровой политики заключается в разработке системы управления персоналом, основывающейся не на управленческих аспектах, а на экономическом стимулировании и социальных гарантиях, направленных на тесное взаимодействие предприятия и его сотрудников, достижение роста производительности труда, достижение предприятием экономической эффективности по результатам деятельности.

Данная цель предполагает выполнение следующих задач:

- соблюдение прав и обязанностей граждан, в соответствии с Конституцией РФ и Трудовым кодексом РФ;
- выполнение всеми хозяйствующими субъектами и гражданами документов, принятых в рамках государственной кадровой политики;
- обеспечение баланса в обновлении численности, состава кадров, его развития в соответствии с необходимостью самого предприятия и состоянием рынка труда;

---

<sup>1</sup> Журавлев П.В. Управление человеческими ресурсами опыт индустриально развитых стран: учебное пособие / П.В. Журавлев, Ю.Г. Одегов, Н.А. Волгин. – М.: Изд-во «Экзамен», 2017. 448 с.

- подчиненность всей работы с кадрами задачам бесперебойного и качественного обеспечения основной хозяйственной деятельности требуемым числом работников необходимого профессионального квалифицированного состава;
- рациональное использование кадрового потенциала;
- организация эффективности и качества работы трудовых коллективов;
- соблюдение принципов организации трудовых процессов;
- разработка критериев и методик подбора, подготовки и повышения квалификации персонала; средств его стимулирования и вознаграждения;
- определение основных принципов социально-экономического эффекта от мероприятий, входящих в систему управления персоналом.

Далее рассмотрим факторы, влияющие на эффективность кадровой политики предприятия (рис. 1).

Выбор кадровой политики зависит от внешних и внутренних факторов влияния. При этом к внешним факторам, как правило, относят: общую экономическую ситуацию в стране, государственное влияние, темпы инфляции и ситуацию на рынке труда, трудовое законодательство и демографическую ситуацию в стране, миграционную ситуацию. К внутренним факторам относятся: качество менеджмента, условия труда, стиль управления, обеспеченность квалификационным персоналом, обеспеченность собственными средствами, ликвидность, масштаб деятельности и т.д.

Для реализации стратегии управления персоналом на предприятии осуществляется целый ряд управленческих процессов, связанных непосредственно с кадровой политикой (табл. 1).

Исходя из данных, представленных в таблице, можно четко определить, что кадровый процесс, осуществляемый на предприятии, напрямую зависит от выбранного типа кадровой политики.

Главная цель, преследуемая организаций – извлечение и максимизация прибыли. Для достижения такой цели руководители должны влиять на своих сотрудников различными методами. На практике же используются всего лишь два способа влияния: административный способ воздействия и экономическое стимулирование. Такое положение

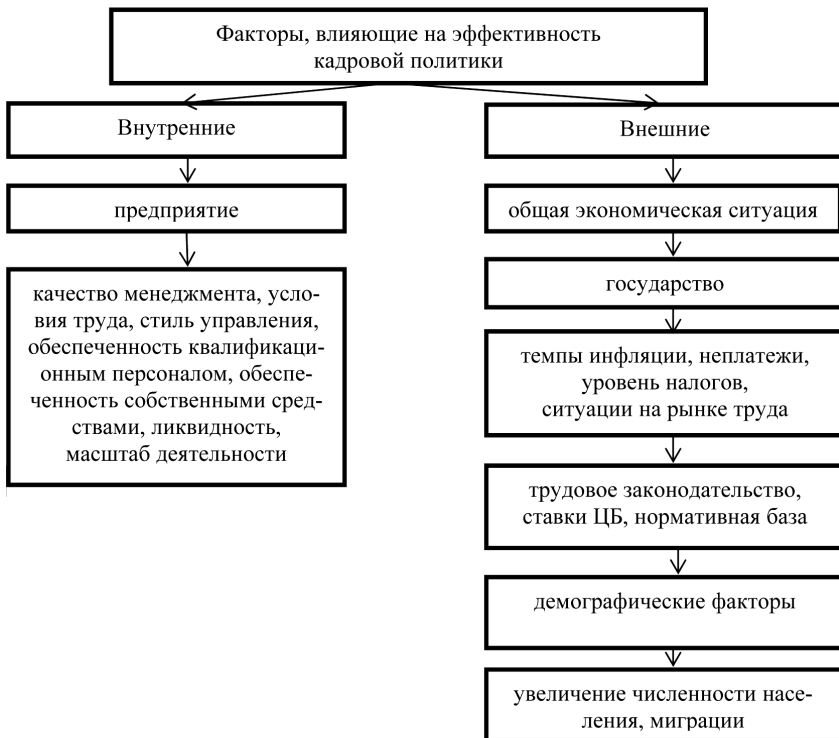


Рис. 1. Факторы, влияющие на эффективность кадровой политики <sup>2</sup>

Таблица 1

Связь кадровой политики и процессов управления персоналом <sup>3</sup>

Кадровый процесс	Тип кадровой политики	
	Открытая	Закрытая
Набор персонала	Высокая конкуренция на рынке труда	На рынке труда дефицит рабочей силы
Адаптация персонала	Быстрое внедрение в коллектив, применение новых предложений для новичков	Развитие наставничества и высокой сплоченности коллектива

<sup>2</sup> Управление персоналом: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом»/ П.Э. Шлендер [и др.].- Эл. текстовые данные. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. 319 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71073.html>. – ЭБС «IPRbooks».

<sup>3</sup> Журавлев П.В. Управление человеческими ресурсами опыт индустриально развитых стран: учебное пособие / П.В. Журавлев, Ю.Г. Одегов, Н.А. Волгин. – М.: Изд-во «Экзамен», 2017. 448 с.

**Связь кадровой политики и процессов управления персоналом <sup>3</sup>**

Кадровый процесс	Тип кадровой политики	
	Открытая	Закрытая
Обучение и развитие персонала	Обучение и развитие персонала происходит во внешних учебных учреждениях	Обучение и развитие персонала происходит во внутриорганизационных учебных центрах
Продвижение персонала	Возможность роста основана на постоянном притоке кадров и их мобильности	Возможность роста основана на стабильности рабочего места и времени работы сотрудников в организации
Мотивация и стимулирование	Материальное стимулирование основано на вкладе в развитие деятельности компании конкретного сотрудника	В первую очередь удовлетворение потребностей в стабильности, безопасности и социальном восприятии
Введение в процесс работы инновационных разработок	Контракт определяет степень ответственности сотрудника и возможность внедрения инноваций	Сотрудник определяет самостоятельно возможность использования инноваций, что способствует росту конкурентоспособности организации

характеризуется неправильным представлением о возникающих потребностях людей и их мотивах к трудовой деятельности <sup>4</sup>.

В процессе управления кадрами определяют факторы, способствующие и препятствующие эффективности осуществления кадровой политики.

К способствующим факторам относят:

- четкость целей кадровой политики;
- эффективность стратегий в управлении человеческими ресурсами;
- разработка новых подходов, в использовании кадровых ресурсов учитывая возможность изменения условий работы предприятия;
- разумное использование потенциала персонала руководителями предприятия;
- стремление в повышении конкурентоспособности;
- адекватная оценка способностей в управлении настоящими и будущими руководителями;
- учет потенциала персонала.

Можно выделить следующие препятствия, снижающие уровень эффективности управления персоналом в организации:

- низкий уровень эффективности кадровой политики предприятия;

<sup>4</sup> Бабич О.В. Эффективное управление персоналом как условие создания конкурентных преимуществ в организации / О.В. Бабич, А.В. Тимошенко // Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2019. Т. 18, № 1. С. 207–216.

- формирование стратегии организации, ориентированной на текущее положение без учета основных тенденций развития;
- занижение уровня влияния человеческих ресурсов на эффективность организации;
- снижение уровня конкурентоспособности организации;
- недооценка качеств руководителей среднего звена в организации;
- переманивание менеджеров от конкурентов;
- неэффективное использование потенциала компании.

Классическая экономическая теория выделяет основные подходы к управлению человеческими ресурсами в организации в рамках заданных условий работы <sup>5</sup>:

- стратегический подход основан на долгосрочной перспективе развития организации и использовании стратегического планирования в управлении. Основой является модель учета основных аспектов стратегического управления, иными словами, проведение SWOT-анализа, формирование стратегических целей в соответствии с направлениями развития предприятия, их достижение и контроль обратной связи. Всем хозяйствующим субъектам в сложившихся современных условиях необходимо разрабатывать долгосрочную кадровую политику, способную ориентироваться на социальные показатели эффективности деятельности, а не только на экономический результат;
- системный подход, анализирует предприятие с точки зрения качества системы управления, оценивая влияние внешнего окружения; эффективность управления человеческими ресурсами предприятия, при этом включает оценку социальных и технологических процессов, с целью исследования «входов» и «выходов» системы. Системный подход исследует управление человеческими ресурсами как компонент системы руководства организацией, характеризующийся группой системно организованных элементов: субъектов хозяйственной деятельности и объектов, процессов, возникающих отношений.

Результаты работы организации, независимо от отрасли народного хозяйства, вида деятельности и уровня развития, зависят от произво-

<sup>5</sup> Мелихов Ю.Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий (2-е изд.): учебно-практическое пособие/ Ю.Е. Мелихов, П.А. Малув. – М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2017. 193 с.

дительности персонала всех категорий. Производительность труда будет выше в тех организациях, где сотрудники в большей степени удовлетворены условиями труда. На достижение целей всей организации оказывает влияние эффективность процесса набора, оценки, отбора, распределения и мотивации сотрудников.

Система обеспечения управления персоналом предприятия, являясь его компонентом, вступает во взаимодействие со всеми факторами окружающей среды, оказывая непосредственное влияние на результаты деятельности. Для того, чтобы предприятие работало эффективно, необходима модернизация системы управления. Основным принципом заключается в том, что каждый менеджер должен быть заинтересован в каждом своем сотруднике, и в его личном интересе. Политика управления персоналом также может существовать как самостоятельно функционирующая система работы персонала, которая в совокупности определяет: выполнение конкретных специфических задач, механизмов и технологий;

- комплексный и функциональные подходы делают акцент на экономических, организационных, психологических аспектах регулирования деятельности в области управления человеческими ресурсами. Если не включать во внимание один из этих аспектов управления, то проблема не урегулируется. Это и характеризует функциональное управление кадрами предприятия как взаимосвязанным и взаимообусловленным;
- интеграционный подход основан на изучении и укреплении взаимосвязей между субъектами управления по горизонтальному и вертикальному направлениям;
- маркетинговый подход рассматривает сотрудника организации как потребителя или клиента;
- динамический подход определяет причинно-следственные связи, подчинение в развитии, ретроспективный и перспективный анализ;
- административный подход включает разработку стандартов руководства по всем структурным элементам управления, регламент правил, прав и обязанностей в нормативных актах: приказы, распоряжения и т.д.;
- поведенческий и ситуационный подходы предусматривают оказание помощи персоналу предприятия в выявлении своих возможностей, базируясь на научных методах управления.

Ситуационные отношения характеризуются, как правило, сформированной системой профессиональных качеств личности и психологическим состоянием. Особое внимание уделяется квалификации персонала, соответствие выдвинутых в отношении их требований, относительно занимаемых должностей, а также знанием ситуации и перспектив развития, оплатой труда, вознаграждением и дальнейшим ростом заработной платы, объективным положением существующих условий жизни персонала организации, в зависимости от сложившихся экономической, политической, социальной ситуации в стране <sup>6</sup>.

Основные принципы реализации кадровой политики представлены в виде таблицы 2.

Таблица 2

**Основополагающие принципы формирования кадровой политики <sup>7</sup>**

Название принципа	Описание
Научность	руководство всеми современными научными разработками в области функционирования организации, которые способны обеспечить экономический и социальный эффект
Комплексность	охват всех направлений кадровой деятельности и категорий сотрудников
Системность	учёт зависимости и связи отдельных элементов работы; необходимость соблюдения экономического и социального эффекта, определение влияния запланированных мероприятия на итоговый результат
Эффективность	все затраты на плановые мероприятия должны окупаться по средствам результатов хозяйственной деятельности субъекта
Методичность	качественный анализ выделенных вариантов решения, особенно тогда, когда имеется ряд взаимоисключающих методик

Из представленных принципов формирования кадровой политики применительно к условиям организации должен быть выбран какой-то один. К числу материалов можно отнести разработку положений о должностных инструкциях, методику осуществления набора персонала, расстановку кадров по рабочим местам и др.

Основными целями при реализации кадровой политики являются:

- наличие программы кадрового резерва, позволяющей своевременно привлекать к работе персонал высокой квалификации;

<sup>6</sup> Мелихов Ю.Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий (2-е изд.): учебно-практическое пособие/ Ю.Е. Мелихов, П.А. Малув. – М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2017. 193 с.

<sup>7</sup> Журавлев П.В. Управление человеческими ресурсами опыт индустриально развитых стран: учебное пособие / П.В. Журавлев, Ю.Г. Одегов, Н.А. Волгин. – М.: Изд-во «Экзамен», 2017. 448 с.



- формирование и поддержание условий раскрытия потенциала сотрудников, наличие программ обучения в рамках предприятия, повышение квалификации персонала, оптимизация условий работы персонала, программа по его оздоровлению;
- реализация механизма социального партнерства, обеспечивающего вознаграждение сотрудников за реальный вклад в результаты деятельности предприятия по программе мотивации и стимулирования сотрудников;
- обеспечение процесса передачи профессиональных знаний из поколения в поколение, с целью формирования профессионального опыта у молодых специалистов: программа привлечения студентов, программа стажировки и обучения студентов на рабочем месте, программа социальной адаптации и наставничества;
- формирование программы оценки персонала, методик оценки эффективности вложений в развитие персонала предприятия.

Основными направлениями кадровой политики предприятия являются:

- оптимизация численности кадров;
- организация подготовки, переподготовки и повышения квалификации;
- обеспечение качественного формирования и эффективного использования кадрового состава;
- оптимизация системы формирования и работы с кадровым резервом, обеспечение карьерного роста и продвижения молодых специалистов;
- введение на предприятии современных методик мотивации труда;
- использование новых кадровых технологий в управлении политикой и формирование стратегии работы;
- обеспечение максимальной производительности труда, эффективных направлений производственной деятельности;
- создание условий для обеспечения социально-экономических потребностей работников;
- нематериальное стимулирование персонала.

Управление человеческими ресурсами в условиях сложившихся научных подходов и практики управления происходит за счет постоянного совершенствования методов, принципов и приемов управленческой деятельности.

На осуществление той или иной модели управления влияют такие моменты как: тип бизнеса, политика предприятия и его культура, организационная среда. Другими словами, одна и та же модель управления человеческими ресурсами может иметь высокую результативность и эффективность в одной организации и не иметь таковых в другой, поскольку процесс интеграции в общую систему управления произошел некорректно.

В последнее время с точки зрения методологии управления человеческими ресурсами работники из объекта управления превращаются в субъект управления, т.е. привлекаются к решению проблем развития организации. На основе организации собственного самоуправления работник может реализовать свои потребности в самовыражении, всеобщем признании и соучастии, а предприятие достигает высокой производительности труда и качества выпускаемой продукции.

Правильно разработанная модель управления персоналом, способная учитывать специфику работы предприятия и сложившуюся на данный момент экономическую ситуацию, является основой, способствующей достижению стратегических целей. Основной задачей любого руководителя организации должно быть его постоянное раскрытие и развитие персонала с целью раскрытия его потенциала.

#### Список литературы

1. Конституция Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.constitution.ru>.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
3. Бабич О.В. Эффективное управление персоналом как условие создания конкурентных преимуществ в организации / О.В. Бабич, А.В. Тимошенко // Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2019. Т. 18, № 1. С. 207–216.
4. Журавлев П.В. Управление человеческими ресурсами опыт индустриально развитых стран: учебное пособие / П.В. Журавлев, Ю.Г. Одегов, Н.А. Волгин. – М.: Изд-во «Экзамен», 2017. 448 с.
5. Мелихов Ю.Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий (2-е изд.): учебно-практическое пособие / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. – М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2017. 193 с.
6. Управление персоналом: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / П.Э. Шлендер [и др.]. – Эл. текстовые данные. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. 319 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71073.html>. – ЭБС «IPRbooks».

**References**

1. Konstituciya Rossijskoj Federacii [Elektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: <http://www.constitution.ru>.
2. Trudovoj kodeks Rossijskoj Federacii [Elektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: <http://www.consultant.ru>.
3. Babich O.V. Effektivnoe upravlenie personalom kak uslovie sozdaniya konkurentnyh preimushchestv v organizacii / O.V. Babich, A.V. Timoshenko // Uchenye zapiski Rossijskoj akademii predprinimatel'stva. 2019. T. 18, № 1. S. 207–216.
4. Zhuravlev P.V. Upravlenie chelovecheskimi resursami opyt industrial'no razvityh stran: uchebnoe posobie / P.V. Zhuravlev, Yu.G. Odegov, N.A. Volgin. – M.: Izd-vo «Ekzamen», 2017. 448 s.
5. Melihov Y.E. Upravlenie personalom. Portfel' nadezhnyh tekhnologij (2-e izd.): uchebno-prakticheskoe posobie / Yu.E. Melihov, P.A. Maluev. – M.: Dashkov i K, Aj Pi Er Media, 2017. 193 c.
6. Upravlenie personalom: uchebnoe posobie dlya studentov vuzov, obuchayushchihsya po special'nostyam «Menedzhment organizacii» i «Upravlenie personalom» / P.E. Shlender [i dr.].- El. tekstovye dannye. – M.: YuNITI-DANA, 2017. 319 c. – Rezhim dostupa: <http://www.iprbookshop.ru/71073.html>. – EBS «IPRbooks».