

## **КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИИ: ПОНЯТИЕ, СУЩНОСТЬ И ПОРЯДОК ФОРМИРОВАНИЯ**

**Аннотация.** В данной статье рассматривается значение кадровой политики для организации. Изучены основные понятия, принципы формирования кадровой политики, основные типы, а также влияние жизненного цикла на ее формирование. Актуальность темы обусловлена тем, что в современных рыночных условиях возросло внимание к трудовым ресурсам и кадровая политика стала составной частью всей управленческой деятельности предприятия.

**Ключевые слова:** кадровая политика, персонал, адаптация, мотивация, эффективность, компания, прибыль.

**A. A. Solovyova, A.S. Bobova**

St. Petersburg State University of Economics

## **HR POLICY OF THE ORGANIZATION: THE CONCEPT, ESSENCE AND PROCEDURE OF FORMATION**

**Abstract.** This article discusses the importance of personnel policy for the organization. The basic concepts, principles of personnel policy formation, the main types, as well as the impact of the life cycle on its formation are studied. The relevance of the topic is because in modern market conditions, attention to human resources has increased and personnel policy has become an integral part of the entire management activity of the enterprise.

**Keywords:** personnel policy, personnel, adaptation, motivation, efficiency, company, profit.

### **Введение**

В современном мире организации большое внимание уделяют персоналу. Если раньше считалось, что работник — это просто рабочая сила, то сейчас сотрудника рассматривают с точки зрения его личности [1]. Это неудивительно, ведь персонал — важнейшее производительное звено любой компании, от него во многом зависит эффективность работы всей организации и, соответственно, рентабельность ее деятельности. В связи с этим компании ищут способы того, как повысить мотивацию у сотрудников, их вовлеченность, причастность к общему делу и лояльность к работодателю.

Кадровая политика является одной из ключевых составляющих успеха любой организации. Она подразумевает комплекс мер, направленных на формирование высококвалифицированной и мотивированной команды сотрудников, способной эффективно решать задачи компании. В данной статье рассмотрены факторы, влияющие на выбор кадровой политики в современных условиях.

### **Гипотеза**

Качественное планирование и проведение кадровой политики будет содействовать повышению эффективности деятельности компании, что может быть выражено:

- в росте лояльности сотрудников — большая отдача, вовлеченность, заинтересованность в результате, рост эффективности и удовлетворенности работой;
- в улучшении трудовой дисциплины;

- в укреплении HR-бренда и росте конкурентоспособности компании в целом.

### Методы

Авторы проанализировали литературу, посвященную исследованию развития кадровой политики в современных условиях, ее становления и эволюции применения, а также детально изучили методическую документацию, направленную на регулирование вопросов применения различных персонал-технологий в целях формирования эффективной кадровой политики в современных организациях. В статье была рассмотрена концепция жизненного цикла организации по И.Адизесу, основные положения которой стали фундаментом для разработки порядка формирования кадровой политики в организациях на разных этапах их жизнедеятельности.

### Результаты и обсуждение

Кадровая политика – это одна из важнейших составляющих управленческой деятельности любой организации, ведь именно кадры определяют успех и процветание компании. Ценность результативной кадровой политики заключается в том, что она помогает компании находить, привлекать, развивать и удерживать лучших сотрудников.

Первый и очень важный шаг при разработке кадровой политики – это определение профиля должностей. Чтобы привлечь лучших сотрудников, необходимо понимать, какие знания и навыки требуются для успешного выполнения работы в данной компании. Кроме того, важно понимать, какова культура компании и какие личностные качества должны быть присущи ее идеальному кандидату.

Следующий шаг – это поиск кандидатов. Он должен быть не только эффективным, но и брать во внимание соответствие культуры компании культуре кандидата. Это позволит избежать ошибок при найме сотрудников и в итоге повысить качество персонала. Ключевым моментом на этом этапе является правильное определение квалификации кандидатов, а также выявление их потенциала. Необходимо разработать четкие критерии, по которым будет проходить отбор кандидатов, а также использовать тестирование и собеседования, чтобы выявить лучших кандидатов.

После найма сотрудников необходимо следить за их профессиональным становлением и развитием. Компания должна инвестировать в обучение своих сотрудников, чтобы развивать их умения, навыки и знания. Это позволяет обеспечить стабильность кадрового состава, улучшить внутренние процессы и повысить производительность, а также укрепит лояльность к компании со стороны персонала. Для того чтобы создать условия для устойчивого роста и развития организации необходимо проводить следующие мероприятия:

- Организовывать тренинги, семинары и другие мероприятия для повышения квалификации;
- Оценивать уровень знаний и профессионального мастерства сотрудников;
- Разрабатывать и внедрять необходимые программы обучения и развития сотрудников.

Наконец, важно удержать лучших сотрудников в компании, ведь формирование кадровой политики не ограничивается только «сотрудниками-новичками». Компания должна также заботиться о своих «сотрудниках-ветеранах», которые могут предоставить немало ценной информации и опыта новым сотрудникам. Для этого команда управления персоналом должна внимательно отслеживать социальную направленность компании, чтобы заботиться о всех работниках. Так, задачей кадровой политики является создание сильной и мотивированной команды профессионалов, которые способны работать на результат и принести максимальную пользу компании [5].

Кадровая политика ценна тем, что создает основу для привлечения и удержания лучших сотрудников, роста эффективности и производительности компании, а также условия для повышения ее репутации на рынке труда. В результате сбалансированной

## ЭКОНОМИКА И ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА

кадровой политики компания может добиться не только гармоничной работы своих сотрудников, но и большего успеха в своей деятельности [7]. Также для того, чтобы создать и сохранить репутацию привлекательного работодателя, компании необходимо дать больший приоритет в работе на качество отношений с сотрудниками. Для того чтобы это осуществить, необходимо создать благоприятную рабочую атмосферу, в которой все сотрудники чувствуют себя комфортно, и организовывать различные мероприятия и тимбилдинги, чтобы укрепить связи между сотрудниками и повысить работоспособность команды. Это позволит создать компетентную команду, способную лучше выполнять работу в рамках, возложенных на нее обязанностей и умеющую эффективно взаимодействовать как между собой, так и со смежными подразделениями [6].

Рассмотрим основные принципы формирования кадровой политики, которые должны лежать в основе работы с сотрудниками, чтобы достичь положительных результатов. Данные принципы были сформулированы самостоятельно на основе изученных материалов по данной тематике.

Первым принципом является принцип социальной ответственности. Он предполагает, что компания должна отвечать за своих сотрудников, за их жизнь и здоровье, за их социальную и экономическую обеспеченность. В связи с этим компания может предоставлять сотрудникам программы ДМС для них и семьи, предоставлять льготное на питание, оплачивать проезд до места работы. Данные социальные гарантии компания выбирает самостоятельно исходя из своих возможностей. Кроме этого, согласно статье 22 Трудового кодекса РФ работодатель обязан осуществлять страховые взносы в ПФР, ФССРФ, ФФОМС, взнос на случай травматизма<sup>1</sup>.

Вторым принципом является принцип профессионализма. Он заключается в том, что работники должны быть профессионалами в своей области и постоянно развиваться, повышать свой уровень квалификации. Для этого компания должна предоставлять своим сотрудникам возможности для обучения, участия в семинарах и тренингах, отпускать их на профессиональное обучение и т.д. Также, для достижения максимального профессионализма, необходимо иметь высококвалифицированных преподавателей с опытом работы в конкретной области.

Третьим принципом является принцип мотивации. Он предполагает, что сотрудники должны получать достойную оплату за свой труд. Кроме того, компания должна создавать стимулы для повышения качества работы, привлекать специальных экспертов для повышения уровня квалификации своих сотрудников и т.д. Таким образом, создается система мотивации, которая позволяет сотрудникам совмещать профессиональный рост с увеличением заработной платы. Вообще мотивация — один из важнейших механизмов, повышающих эффективность работы кадрового состава. Современные подходы к управлению, компенсациям и развитию персонала направлены не только на увеличение размеров заработной платы и предоставление льгот в виде отпусков и социальных пакетов, но и на предоставление дополнительных возможностей для личного и профессионального роста.

Четвертым принципом является принцип согласования интересов работодателя и работника. Он предполагает, что компания должна создавать условия, при которых работники ощущают свой интерес в том, чтобы работать в данной компании. Также, компания должна предоставлять услуги и материальную помощь своим сотрудникам, чтобы они ощущали поддержку и заботу со стороны работодателя. Благодаря данному принципам работодатель получает работника, который удовлетворен своей работой и замотивирован.

В целом, сбалансированная кадровая политика – это неотъемлемая часть успешной работы организации. Принципы социальной ответственности, профессионализма,

---

<sup>1</sup> С 1 января 2023 года вместо привычных отдельных тарифов страховых взносов в Российской Федерации введен единый тариф страховых взносов (единый страховой тариф, ЕСТ), составляющий 30%. Страховые взносы на травматизм (НСИПЗ) данное изменение не затронуло.

мотивации и согласования интересов работодателя и работника лежат в основе работы с персоналом. Создание мощной и эффективной кадровой политики позволяет привлекать и удерживать лучшие кадры, достигать высоких результатов в своей деятельности и, таким образом, открывать новые возможности для развития и роста компании.

В рамках кадровой политики выделяют несколько разновидностей. Основным направлением деления кадровой политики является по степени открытости – открытая и закрытая. Открытая кадровая политика характеризуется полной степенью открытости для своих сотрудников и будущих кандидатов. Наем сотрудников производится как на низшие уровни должностей, так и на более высокие. При кадровой политике закрытого типа новые сотрудники принимаются только на низшие должности. В данном случае у организаций с таким типом кадровой политики зачастую встает проблема нехватки кадров. В таблице 1 представлена сравнительная таблица открытого и закрытого типа кадровой политики [4; 9].

Таблица 1– Открытая и закрытая кадровая политика

| Характеристика                    | Открытая КП   | Закрытая КП   |
|-----------------------------------|---|---|
| Поиск персонала                   | Высокая конкуренция, большое количество специалистов  | Недостаток кадров   |
| Адаптация специалистов            | Быстрое включение в работу  | Высокий уровень адаптации, наличие наставников            |
| Обучение                          | Обеспечивается во внешних центрах   | Обеспечивается внутри организации                         |
| Продвижение по карьерной лестнице | Затруднено, так как зачастую производится наем новых сотрудников на более высокие должности | Прогнозирование карьеры, приоритеты уже работающим кадрам |
| Мотивация                         | Предпочтение внешней мотивации  | Предпочтение стабильности и безопасности                  |

Таким образом, можно сделать вывод, что закрытая кадровая политика присуща крупным корпорациям, отдающим большее значение кадрам, стремящимся создать ощущение причастности. Открытая кадровая политика характерна для современных телекоммуникационных компаний или автопроизводителей.

В целях рассмотрения вопроса эффективного формирования кадровой политики предприятия на разных этапах жизнедеятельности компании, авторы, опираясь на исследование И.Адизеса, считают необходимым особо отметить следующие, основные этапы развития организации: зарождение, рост, зрелость и спад. Для каждого из этих этапов подход к выработке кадровой стратегии должен быть индивидуален. В данной статье будет рассмотрена концепция жизненного цикла организации по И.Адизесу. По мнению автора, все организации на протяжении своей жизни проходят одинаковые этапы и повторяют одни и те же модели поведения. Успех организации определяется способностью менеджеров управлять переходом от одной стадии к другой. Автор концепции советует не решать проблемы организации, а учить организацию самой решать свои проблемы, самообучаться [2]. Ниже на рисунке 1 представлена кривая жизненного цикла компании по И.Адизесу.

Данная теория представляет собой 10 этапов. На каждом из этапов компания испытывает свои трудности. До середины графика компания проходит стадию роста, а далее стадию старения. Опираясь выбранный подход может на нижеприведенные характеристики каждого из рассматриваемых этапов развития.



Рисунок - Стадии жизненного цикла компании по И. Адизесу [8]

На этапе «выхаживания» происходит формирование идеи и концепции бизнеса. На стадии «младенчество» кадрам отдается минимальное значение, компания ориентирована на привлечение внимания клиентов. На стадии «давай-давай» обычно отсутствует перечень должностных инструкций и разные задачи могут выполняться одним сотрудником. На стадии «юности» компания уже начинает полноценно функционировать, при этом возможны конфликты учредителей. На стадии «расцвета» присутствуют система должностных обязанностей, высокая организационная культура, эффективное планирование, четкость перспектив развития. Морально-психологический климат в коллективе становится более формальным, появляются предпосылки для комфорта и безопасности среди сотрудников. После стадии «стабильности» начинается спад. На стадиях «аристократизм» и «ранняя бюрократия» в коллективе возникает много конфликтов, и внутренняя атмосфера становится неблагоприятной. Наконец, на стадии «бюрократизации» организация не создает нужных ресурсов для самосохранения и в конечном итоге погибает. Достоинство подхода автора в том, что учитывается все три аспекта деятельности организации: бизнес-стратегия, бизнес-функции, роли [3].

Несомненно, выбор кадровой политики зависит и от финансового положения компании. Трансформация и совершенствование кадровой политики достаточно трудоемкая и дорогостоящая задача. Если фирма небольшая, то и возможностей вести качественную кадровую политику, сопровождая и поддерживая персонал на каждом этапе его развития, у нее меньше. Обычно такие фирмы ограничиваются только подбором персонала, а ответственность за его дальнейшее обучение и развитие ложится на уже работающих в компании сотрудников или на самих «новичков».

На формирование кадровой политики оказывают влияние внешние факторы. К ним относятся особенности законодательного регулирования трудовых отношений, ситуация на рынке труда, деятельность профессиональных и общественных объединений. В таблице 2 систематизированы факторы, влияющие на формирование кадровой политики.

Таблица 2 – Факторы, влияющие на кадровую политику

| Внешние факторы                             | Внутренние факторы             |
|---|--------------------------------|
| Политическая обстановка в стране            | Цели и задачи организации      |
| Законодательство, нормативно-правовая среда | Финансовое положение           |
| Ситуация на рынке труда                     | Стиль управления и руководства |
| Деятельность конкурентов                    | Жизненный цикл организации     |
| Научно-технический прогресс                 | Кадровый потенциал             |
| Особенности экономической среды             |                                |

Как видно, существует огромное количество факторов, воздействующих на формирование кадровой политики, поэтому создание универсального шаблона по решению данного вопроса — затруднительно. Как упоминалось ранее, процесс разработки кадровой политики достаточно сложен и требует существенных затрат, как временных, так и денежных.

Таким образом, формирование кадровой политики требует много усилий и внимания. Компании, которые ценят своих сотрудников, уделяют большое внимание кадровой политике и работают над созданием комфортных условий в работе, всегда будут востребованы на рынке труда и будут сохранять свою репутацию как надежного работодателя. В целом, кадровая политика прибавляет затраты на оплату труда, обучение и мотивацию, но при этом позволяет значительно повысить результативность работы бизнеса. Внедрение эффективной кадровой политики в организации — это залог успеха и процветания.

### Список литературы:

1. И. О. Темнова. История формирования основных научных подходов к развитию персонала в организации. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/istoriya-formirovaniya-osnovnyh-nauchnyh-podhodov-k-razvitiyu-personala-v-organizatsii/viewer> (дата обращения: 8.06.2023).
2. POWERBRANDING. Модель жизненного цикла Адизеса на практике. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/olc-models/adizes-theory/> (дата обращения: 8.06.2023).
3. Арнаут М.Н., Хаметов А. А. Особенности формирования кадровой стратегии на стадиях жизненного цикла организации — Текст : непосредственный // Московский экономический журнал №7 2022 — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-formirovaniya-kadrovoy-strategii-na-stadiyah-zhiznennogo-tsikla-organizatsii/viewer> (дата обращения: 11.06.2023).
4. Кудымова, М. А. Роль адаптации персонала в кадровой политике организации / М. А. Кудымова, Е. И. Жвик. — Текст : непосредственный // Экономическая наука и практика : материалы IV Междунар. науч. конф. (г. Чита, апрель 2016 г.). — Чита : Издательство Молодой ученый, 2016. — С. 64-66. — URL: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/173/10122/> (дата обращения: 10.06.2023).
5. Вазнер, О.Л. Кадровый менеджмент и кадровая политика в современной организации/ О.Л. Вазнер, С.А. Малыгин // Современные тенденции развития науки и технологий. - 2016. - № 1-11.- С. 36-42. (дата обращения: 2.06.2022).
6. Анастасова, А.С. Кадровая политика предприятия как фактор повышения конкурентоспособности/ А.С. Анастасова, А.Н. Никушина, А.С. Павлова, А.Д. Сарафанов // Теория и практика современной науки. - 2016. - № 10 (16).- С. 18-21. (дата обращения: 8.06.2023).
7. Дудкин А.А. Влияние кадровой политики на эффективность управления предприятием, 2017. / URL: <https://scienceforum.ru/2017/article/2017035627> (дата обращения: 8.06.2023).
8. Bstudy.net. Модель жизненного цикла И. Адизеса. / URL:[https://bstudy.net/737120/ekonomika/model\\_zhiznennogo\\_tsikla\\_adizesa](https://bstudy.net/737120/ekonomika/model_zhiznennogo_tsikla_adizesa) (дата обращения: 8.06.2023)
9. Кадыров Э.П. Основные виды и типы кадровой политики / Э. П. Кадыров // Учетно-аналитическое обеспечение стратегии устойчивого развития предприятия, Симферополь, 2018 г. / URL: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_35643374\\_76840493.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_35643374_76840493.pdf) (дата обращения: 8.06.2023).