

## БАЗОВЫЕ ПРИОРИТЕТЫ АКТИВИЗАЦИИ РАЗВИТИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В УСЛОВИЯХ ДИНАМИЧНОЙ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

Л. Г. ГРЕБЕНИК, кандидат экономических наук  
(Белгородский университет кооперации, экономики и права, Россия)

**Аннотация.** Представлены различные подходы к понятию «кадровая политика», а также выявлены основные приоритеты ее активизации в организации.

**Ключевые слова:** кадровая политика, организация, предприятие, система, стратегия.

В настоящее время особое значение придается повышению уровня работы с персоналом, постановке этой работы на прочный научный фундамент, использованию накопленного в течение многих лет отечественного и зарубежного опыта.

В настоящее время организация будет развиваться более быстрыми темпами, если у нее будет четко организованный, грамотный, преданный и дисциплинированный персонал, который умеет быстро перестраиваться и переучиваться. В данной ситуации фактор времени в работе с кадровым составом будет играть решающую роль. Разработка кадровой политики организации в условиях динамичной внешней среды направлена на создание коллектива, способного к творческому поиску наиболее эффективных управленческих решений, более совершенных методов и приемов в работе.

Необходимость более быстрого решения кадровых проблем обусловила потребность формирования соответствующей методологической базы, которая бы в полной мере учитывала специфику современных отечественных условий.

Кадровая политика должна сводиться к выработке определенного набора кадровых решений, касающихся отдельных лиц или их групп, в целях обеспечения нормального функционирования организации. К ним относятся решения относительно найма, расстановки, продвижения, обучения, стимулирования и оплаты труда, увольнения кадров.

В основе этих решений лежат разнообразные методы оценки персонала и кадрового состояния организации в целом.

Следует отметить, что в настоящее время особо острой проблемой, стоящей перед организациями, является создание кадровых служб, которые бы отвечали требованиям современного менеджмента, имели бы в наличии собственные эффективные системы обучения, переподготовки и повышения квалификации персонала.

В то же время в существующих научных исследованиях, на наш взгляд, недостаточно внимания уделяется проблемам формирования эффективной системы управления персоналом организаций. Важное внимание, по нашему мнению, должно отводиться сохранению кадрового потенциала организации, созданию собственной эффективной системы обучения, переподготовки и повышения квалификации кадров, системе поиска и отбора руководящих кадров.

Таким образом, в условиях рыночной экономики одним из решающих факторов эффективности и конкурентоспособности организаций является обеспечение высокого качества кадрового потенциала.

Сутью кадровой политики является работа с персоналом, соответствующая концепции развития организации.

Политика организации представляет собой совокупность правил, в соответствии с которыми действует система в целом и люди,

в нее входящие. Кадровая политика является частью общей политики организации, отражающей сложившуюся концепцию ее развития.

Термин «кадровая политика» имеет широкое и узкое толкования.

В широком смысле под ней понимается система правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией организации. Из этого следует, что все мероприятия по работе с кадрами – отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение и другое – заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации.

В узком смысле под кадровой политикой понимается набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях людей и организации.

Трактовка «кадровая политика» остается предметом дискуссий на протяжении двух последних десятилетий, причем единства мнений ученых, представляющих различные научные школы, все еще не достигнуто.

С точки зрения Т. Ю. Базарова, кадровая политика – составная часть стратегически ориентированной политики организации. Цель кадровой политики – обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда [1].

В. Р. Веснин рассматривает кадровую политику организации как систему взглядов, требований, норм и принципов, ограничений, определяющих основные направления, формы и методы работы с персоналом. Ее целями являются сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, создание высокопроизводительного коллектива, обеспечение благоприятных экономических, социальных и психологических условий его деятельности [2].

По мнению авторов «Энциклопедического словаря по управлению персоналом», кадровая политика – генеральное направление кадровой работы; совокупность принципов и методов организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на со-

хранение и развитие кадрового потенциала, на создание ответственного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации [6].

Кадровая политика охватывает межличностные взаимодействия либо поведенческие установки членов, которые ведут к обязательным решениям о ценностях либо целях и принципах при постановке кадровых вопросов.

Кадровая политика имеет незначительную степень конкретизации. Из этого, на наш взгляд, следует, что она не может непосредственно трансформироваться в подлежащие реализации действия. Она должна, по крайней мере, конкретизироваться применительно к определенным действиям или проблемным ситуациям. Это будет осуществляться посредством формулирования частных аспектов политики в кадрово-хозяйственные функции или посредством конкретизации в решениях по планированию кадров в организации.

Проанализировав различные точки зрения, нами обнаружена идентичность содержательных аспектов всех вариантов позиционирования кадровой политики организации [3].

К содержательным аспектам кадровой политики, на наш взгляд, следует отнести:

- социально-экономический характер категории;
- взаимосвязь кадровой политики организации с кадровой политикой государства;
- нацеленность на создание высокопроизводительного, высококвалифицированного, сплоченного, ответственного коллектива, который будет гибко реагировать на изменения во внешней среде организации;
- ориентированность на получение экономического и социального эффектов при условии соблюдения действующего законодательства, нормативных актов и правительственных решений [5].

Следует отметить, что авторская точка зрения о многовариантности трактовок кадровой политики в последние годы находит сторонников (табл. 1).

Таблица 1

## Позиционирование понятия «кадровая политика организации (предприятия)»

Подход	Аспекты анализируемого понятия	
	сущностный (ключевой)	содержательные аспекты (разъясняющие и конкретизирующие сущностный)
Стратегический	Целостная стратегия работы с персоналом (управления персоналом)	- объединяет различные элементы кадровой работы; - учитывает тип организационной культуры и кадрового потенциала; - направлена на создание высокопроизводительного, высокопрофессионального, сплоченного и ответственного коллектива, способного гибко реагировать на изменения во внешней и внутренней среде организации
	Результирующее стратегическое (генеральное) направление в кадровой работе	- получена благодаря взаимодействию на компромиссной основе приоритетов государственной политики занятости, общей стратегии и развития предприятия и факторов, свойственных внешней и внутренней среде предприятия; - ориентирована на получение экономического и социального эффектов при условии соблюдения действующего законодательства, нормативных актов и правительственных решений
	Составная часть стратегически ориентированной политики организации	- нацелена на обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава персонала и его развития в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства, а также действием рынка труда
Деятельностный	Сознательная, целенаправленная деятельность	- деятельность направлена на создание трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников; - деятельность, направленная на развитие и совершенствование управления персоналом, постоянное регулирование взаимодействия элементов системы управления персоналом
Институциональный	Система правил и норм	- деятельность, приводящая человеческие ресурсы в соответствие со стратегией организации; - деятельность, касающаяся взаимоотношения персонала и руководства, ориентированные на достижение целей организации и личных интересов ее работников; - деятельность, координирующая взаимодействие системы в целом и входящих в эту систему людей
Кумулятивный	Совокупность принципов, методов, форм, приоритетов и подходов, наиболее важных теоретических положений, официальных требований и практических мер	- направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала организации; - нацеленных на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации и стратегии управления ее персоналом; - определяющих основные направления и содержание работы с персоналом в процессе его формирования, использования и развития
Интегральный	Аккумулирующий (полностью или частично) сущностные и содержательные аспекты различных (стратегического, деятельностного, институционального, кумулятивного) подходов	

Для того чтобы кадровая политика в отношении различных специфических кадровых вопросов была эффективной, она должна быть взаимнонепротиворечивой и взаимодополнимой. А, кроме того, естественно, кадровая политика должна быть интегрирована с управленческой, инвестиционной, финансовой и

производственной политикой организации [4].

Таким образом, кадровая политика представляет собой систему взглядов, идей, требований, принципов, определяющих основные направления, формы и методы работы с персоналом.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Управление персоналом / Базаров Т. Ю., Еремин Б. Л., Аксенова Л. И. [и др.]. – М. : ЮНИТИ, 2009. – 124 с.
2. Веснин В. Р. Управление персоналом. Теория и практика : учебник / Веснин В. Р. – М. : ТК Велби : Проспект, 2007. – 688 с.
3. Висторобская Е. Н. Основы кадровой политики и кадрового планирования : учеб. пособие / Висторобская Е. Н., Гребеник Л. Г. – Белгород : БУКЭП, 2013. – 295 с.
4. Гребеник Л. Г. Формирование кадровой политики организации: концептуальные основы и приоритеты развития : монография / Гребеник Л. Г. – Белгород : БУКЭП, 2011. – 174 с.
5. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом / Кибанов А. Я. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 447 с.
6. Управление персоналом. Энциклопедический словарь / под ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 1998. – 988 с.

**Л. Г. Гребеник**, кандидат економічних наук (Белгородський університет кооперації, економіки і права, Росія). **Основні пріоритети активізації розвитку кадрової політики в умовах динамічного внутрішнього середовища.**

**Анотація.** Представлені різноманітні підходи до поняття «кадрова політика», а також визначені основні пріоритети її активізації в організації.

**Ключові слова:** кадрова політика, організація, підприємство, система, стратегія.

**L. G. Grebenik**, Cand. Econ. Sci., associate professor (Belgorod University of Cooperation, Economics and Law, Russia). **Basic priorities for activation of personnel policy in dynamic environment.**

**Summary.** The paper presents various approaches to the concept of «personnel policy», and identified the main priorities of its activation by the organization.

**Keywords:** personnel policy, organization, enterprise, system, strategy.