

---

## **КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИИ: ПРОБЛЕМЫ РАЗРАБОТКИ И ОЦЕНКИ**

---

**Зубарев Геннадий Александрович,**

кандидат экономических наук, доцент кафедры управления персоналом Воронежского государственного университета;  
zubarev\_g@mail.ru

Статья посвящена изучению теоретических и практических аспектов разработки и оценки кадровой политики организации, ее связи с целями и стратегией. Рассмотрены: порядок формирования кадровой политики организации, структура регламентирующего документа, ответственность различных уровней управления за ее разработку и реализацию, а также основные критерии и показатели оценки.

**Ключевые слова:** кадровая политика, кадровая стратегия, кадровое планирование, рынок труда, корпоративная культура, кадровый механизм, критерии оценки, ключевые показатели эффективности, удовлетворенность трудом.

Важными составляющими целостной и структурированной системы управления персоналом являются такие элементы, как: кадровая политика, кадровая стратегия и кадровое планирование. Мы остановимся на рассмотрении кадровой политики как одной из противоречивых областей управления персоналом.

Политическая деятельность в организации относится к полномочиям менеджмента стратегического уровня. Ее основное содержание – придание процессам деятельности организации стратегической направленности. Кадровая политика выражается и закрепляется в общеорганизационных документах, положениях и инструкциях, которые регламентируют деятельность руководителей среднего и нижнего уровней управления в отношении различных категорий персонала.

Существует большое количество точек зрения как на определение кадровой политики, так и на ее место и роль в системе управления персоналом. Кадровая политика определяется, как: система целей, принципов и вытекающих из них норм, методов и критериев работы с кадрами [10]; политический курс работы с кадрами [9]; генеральное направление в кадровой работе [1]; система управления людьми [7]; стратегическое направление работы служб персонала [8]; система теоретических взглядов, идей, требований, практических мероприятий в области работы с персоналом [2].

Большое количество определений позволяет сделать выводы о том, что кадровая политика является комплексным понятием и в его понимании отсутствует общая точка зрения.

Исходя из изложенного, приходим к выводу: кадровую политику характеризует ее связь с целью, стратегией, структурой организации, организационными отношениями. Кадровая политика разрабатывается на стратегическом уровне, а реализуется на нижнем и среднем уровнях.

По мнению некоторых ученых, суть кадровой политики – в формировании стратегии управления персоналом, которая, в свою очередь, базируется на стратегии развития организации [8]. По нашему мнению, эта точка зрения нуждается в уточнении. Кадровая политика скорее создает методологическую основу в организации для разработки и реализации кадровой стратегии. Исходя из чего в настоящее время выделяют три концепции стратегии кадровой политики [8].

Первая концепция предполагает, что стратегия управления персоналом определяется стратегией организации. Вторая концепция основывается на том, что стратегия управления персоналом является центральной, самостоятельной и не зависит от стратегии организации. Третья концепция является синтезом двух предыдущих. Наиболее приемлемой для принятия стратегических решений в организациях, на наш взгляд, является третья концепция.

Следует более четко разделять понятия «кадровая политика» и «кадровая стратегия». Кадровая политика устанавливает общие базовые идеи управления персоналом, а также значение и желаемые перспективы формирования и развития персонала. Стратегия, в свою очередь, детализирует политику в конкретных и реальных целях, планах и программах.

Таким образом, кадровая политика является идеологией организации в области работы с персоналом.

Заслуживает интерес точка зрения, в которой кадровая политика определяется как свод правил и принципов конкретной организации в области работы с персоналом, который необходим для достижения стратегических целей и реализации миссии. От того, насколько точен и выверен данный документ, в значительной степени зависит качество принимаемых решений по персоналу [10].

Существует много вопросов и в области разработки кадровой политики. Исследователи в области управления персоналом по какой-то причине выделяют процесс формирования кадровой политики из процесса кадрового планирования. Принято считать, что кадровое планирование – это процесс разработки мероприятий, при помощи которых должна быть реализована кадровая политика [3, 5]. Центральным звеном кадрового планирования, по их мнению, является разработка кадровой стратегии. А поскольку планы в области управления персоналом разрабатываются в основном на нижнем и среднем уровне управления, а формирование кадровой политики – прерогатива высшего менеджмента, то возможны серьезные несогласования в этой

области. Ни для кого не секрет, что кадровая политика часто формируется организацией как формализованный декларативный документ и практической ценности не имеет. Для этого достаточно провести беглый анализ сайтов ряда коммерческих и государственных организаций.

Разработка кадровой политики, а следовательно, и кадровое планирование должны начинаться с анализа корпоративной культуры, стратегии организации и этапа ее развития, согласования принципов работы с персоналом с принципами организации. Необходим прогноз конкретных и необходимых для нормального развития организации требований к персоналу.

Формирование кадровой политики осуществляется с учетом следующих факторов: финансовое положение организации; потребности развивающегося производства, стратегия организации; ситуация на рынке труда; роль профсоюзов, трудовое законодательство и др. Важнейшими факторами, учитываемыми при формировании кадровой политики организации, являются: основные стратегические альтернативы (стратегия роста, сокращения, ограниченного роста); сроки планирования и прогнозирования; отклонение планируемого состава и качества персонала от необходимого; степень открытости кадровой политики.

Кадровая политика предприятия оформляется в виде документа, содержание которого не регламентируется законодательно и определяется на усмотрение организации. Это является причиной значительных расхождений в структурах данного документа в различных организациях. Анализ кадровых документов целого ряда успешных компаний позволил определить, что документ, регламентирующий кадровую политику, содержит приблизительно следующие структурные элементы:

- общие положения;
- общие принципы кадровой работы;
- основные направления управления персоналом;
- показатели эффективности кадровой работы;
- заключительные положения.

В общих положениях определяется цель документа, его соответствие трудовому законодательству и другие общие моменты на усмотрение составителей, включая порядок внесения изменений. В разделе «Общие принципы» могут отражаться основные положения бизнес-стратегии, учитываемые факторы внешней среды, принципы корпоративной культуры и др. Основные направления управления персоналом содержат инструменты, направления и источники решения стоящих задач. В разделе «Показатели эффективности кадровой работы» для каждого направления кадровой деятельности определяется набор основных показателей оценки эффективности. И в заключительных положениях определяется статус документа и обязательность его исполнения всеми подразделениями и сотрудниками всех должностных уровней.

Кадровая политика организации в отдельных ее элементах также фикси-

руется в коллективных договорах, в уставах предприятия, в кодексах корпоративной этики и в других документах, регулирующих трудовые отношения и занятость персонала.

Эффективность кадровой работы в компании определяется, по мнению некоторых ученых, качеством работы на трех уровнях управления компанией, а именно: высшего звена управления; деятельностью профессиональных кадровых служб; работой с кадрами линейных руководителей. То есть структурно полномочия, а следовательно, и ответственность закрепляется за всеми уровнями управления.

Приоритетность работы с людьми на высшем уровне может проверяться анализом целого ряда факторов:

- сведения о внимании к данной проблеме высших органов компании (совета директоров, правления и других, в том числе количество рассмотренных вопросов, принятые решения и их исполнение);

- принятый стиль работы высших руководителей компании с людьми: регулярные встречи с различными категориями сотрудников, установленные порядки рассмотрения жалоб и претензий сотрудников, внимание к знаменательным датам (юбилеи, праздники, дни рождения, награды и пр.);

- вложения всех видов средств в работу с людьми, создание для них комфортных условий работы и возможностей собственного развития;

- создание и работа специализированных по данной проблеме комитетов и комиссий при этих органах: административном комитете, комиссиях по кадрам, по обучению, по социальной работе и другим;

- степень сплоченности и квалификация (в вопросах управления персоналом) команды руководителей;

- степень информационного обеспечения работы с людьми: надежность учета, обработки корпоративной кадровой информации, наличие издаваемых компанией средств информирования сотрудников, обеспечение служебной, профессиональной, социальной информацией непосредственно сотрудников и их рабочих мест и поступление информации о практике кадровой работы в фирмах-конкурентах, об опыте других организаций в ведении кадровой работы;

- степень выполнения кадровой политики компании, использование ресурсов, выделенных под целевые задачи этой политики.

Профессионализм кадровых служб определяется рядом факторов: квалификацией кадровых сотрудников, их специализацией по областям деятельности, использованием современных кадровых технологий и даже количеством сотрудников этой службы, оплатой их труда в сравнении с другими структурами.

Все три уровня создают основу механизма формирования и реализации эффективной кадровой политики. Оценка данных структурных механизмов, к сожалению, не включается в общую оценку кадровой политики организации.

Не меньший научно-практический интерес представляют критерии оценки эффективности кадровой политики. Ученые рассматривают различные критерии, их количество и группировку. К ним могут относиться: количественный и качественный состав персонала; уровень текучести кадров; гибкость проводимой кадровой политики (которая оценивается исходя из характеристик стабильности или динамичности); степень учета интересов работников (наличие или отсутствие индивидуального подхода).

Оценка эффективности кадровой политики осуществляется не только через оценку кадровой деятельности, но также опирается на критерии, выраженные в объективных показателях развития организации, таких как: производительность труда, качество продукции и услуг, социально-психологический климат в коллективе и уровень удовлетворенности трудом.

Выполнение данных показателей указывает на эффективную кадровую работу, а следовательно, и кадровую политику компании [7].

По нашему мнению, наиболее результативным для оценки эффективности кадровой деятельности является система оценки, когда для каждого из процессов управления персоналом определяется набор собственных ключевых показателей эффективности, а также методология и периодичность отслеживания данных показателей.

Так, для оценки процесса планирования потребности в персонале считаем возможным определить следующий набор основных показателей эффективности:

- изменение возрастных диапазонов работников;
- уровень осведомленности об организации как работодателе;
- динамика укомплектованности штата;
- текучесть персонала;
- текучесть персонала на ключевых позициях;
- абсентеизм и др.

Для оценки эффективности процесса мотивации:

- изменение индекса социальных настроений;
- изменение количества увольнений работников с высокими индивидуальными показателями;
- уровень оплаты по индивидуальным показателям;
- уровень здоровья персонала;
- уровень охвата работников индивидуальными целями;
- изменение оценок трех самых низко оцененных подразделений и др.

Для оценки эффективности процесса поиска на рынке и отбора персонала:

- количество увольнений работников в период испытательного срока;
- количество увольнений работников в течение первого года работы;
- скорость закрытия вакансий;
- средние оценки эффективности работы новых сотрудников;
- количество новых сотрудников, получивших первые оценки поведенческих компетенций «выше ожиданий»;

- выполнение плана найма по молодым специалистам;
- процент отказа кандидатов от предложений о работе в организации и др.

Каждый перечисленный показатель и их комбинация в целом выражают эффективность соответствующих мер. Для оценки достаточности достигаемых результатов их сопоставляют заранее заданными целями.

Аналогичные показатели разрабатываются и по другим процессам управления персоналом. Это позволит перевести основные идеи, заложенные в кадровой миссии, политике и стратегии, в плоскость конкретных действий, полномочий, ответственности непосредственных исполнителей, а также их мотивации.

Стабильное выполнение экономических и производственных показателей подразделений является основой для оценки эффективности работы с подчиненными руководителями этих линейных подразделений. Приоритетность работы с людьми на уровне руководителей линейных подразделений может также проверяться анализом некоторых факторов, используемых для оценки работы с персоналом высшего уровня управления.

Показатель удовлетворенности трудом может выполнять роль индикатора, характеризующего работу всех уровней управления организации с персоналом, и выражать итоговую оценку сотрудниками трудовых отношений в организации [4, 6].

Важнейшей составляющей кадровой работы является взаимодействие службы управления персоналом с другими подразделениями, без которого кадровая работа теряет свой смысл. Речь идет о коммуникационной составляющей кадровой работы.

Традиционно считается, что оценка кадровой политики осуществляется через кадровую деятельность. Однако это не совсем так. Кадровая деятельность осуществляется менеджментом среднего и нижнего звена управления, а также работниками кадровых служб. Тогда как формирование и изменение кадровой политики и кадровой стратегии – прерогатива менеджмента высшего звена. Следовательно, состав оценочных показателей и их количество должны быть различными. Оценка деятельности высшего уровня управления в области разработки и реализации кадровой политики чаще всего необоснованно исключается из общей оценки.

#### **Список источников**

1. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом: учеб. [текст] / Н.П. Беляцкий, С.Е. Велеско, П. Ройш. – М.: Экоперспектива, 2008. – 298 с.
2. Беляцкий, Н.П. Техника работы менеджера: учеб. [текст] / Н.П. Беляцкий, П.Ройш, Н.В. Суша. – М.: Книжный дом, 2009. – 412 с.
3. Волков, И.П. Руководителю о человеческом факторе: учеб. [текст] / И.П. Волков. – СПб.: Питер, 2008. – 365 с.
4. Ворожейкин, И.Е. Управление социальным развитием организации: учеб. [текст] / И.Н. Ворожейкин. – М.: ЮНИТИ, 2007. – 286 с.

5. Денисов, В. Управление персоналом в быстрорастущих компаниях: учеб. [текст] / В. Денисов, А. Филиппов. – М.: ЮНИТИ, 2009. – 312 с.
6. Жариков, Е.С. Психология управления: учеб. [текст] / Е.С. Жариков. – М.: Проспект, 2007. – 246 с.
7. Иванцевич, Дж. Человеческие ресурсы управления: учеб. [текст] / Дж. Иванцевич, А.А. Лобанов. – М.: Дело, 1993. – 304 с.
8. Кибанов, А.Я. Формирование системы управления персоналом на предприятии: учеб. [текст] / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. – М.: Дело, 2009. – 469 с.
9. Кнорринг, А.И. Теория, практика и искусство управления: учеб. [текст] / А.И. Кнорринг. – М.: Дело, 2008. – 342 с.
10. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом, оценка эффективности: учеб. пособие для вузов [текст] / Ю.Г. Одегов, Л.В. Карташова. – М.: Экзамен, 2004. – 256 с.

---

## **PERSONNEL POLICY OF THE ORGANIZATION: DEVELOPMENT AND ASSESSMENT PROBLEMS**

---

**Zubarev Gennadiy Aleksandrovich,**

Ph.D. of Economics, Associate Professor of the Personnel Management department, Voronezh State University; zubarev\_g@mail.ru

Article is devoted to studying of theoretical and practical aspects of development and an assessment personnel policy of the organization, its communication with the purposes and strategy. Following aspects are considered: order of formation of organization personnel policy, structure of the regulating document, responsibility of various levels of management for its development and realization, and also the main criteria and assessment indicators.

**Keywords:** personnel policy, personnel strategy, personnel planning, labor market, corporate culture, personnel mechanism, criteria of an assessment, key indicators of efficiency, satisfaction with work.