

## ЭКОНОМИКА ТРУДА

УДК 378

DOI: 10.17223/19988648/36/5

Л.Г. Миляева

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИЙ

*В статье акцентированы дискуссионные аспекты исследования; проведена систематизация признаков, формирующих концепции известных типов кадровой политики; предложено два способа выявления типа кадровой политики, адекватного реалиям экономического развития; представлен оригинальный методический инструментарий комплексной диагностики, нацеленный на выявление степени соответствия адекватной модели и идентификацию реализуемого типа кадровой политики; приведены результаты его апробации.*

Ключевые слова: *кадровая политика, систематизация признаков, адекватная модель кадровой политики, комплексная диагностика, методический инструментарий.*

В период обострения в экономике кризисных явлений актуализируется потребность в формировании и диагностике кадровой политики (КП). Между тем ученые, достигнув определенного компромисса относительно многовариантности трактовок КП (в частности, [1. С. 54], считая, что «кадровую политику можно охарактеризовать по-разному, в зависимости от того, на чем акцентировать внимание: на поставленных перед ней целях; на инструментарии, с помощью которого эти цели достигаются; на перечне элементов, из которых она состоит и др.»), переключились на обсуждение типа, в наибольшей степени соответствующего реалиям современного этапа экономического развития, который условимся называть адекватной кадровой политикой. Не углубляясь в дискуссионные аспекты, резюмируем: по мнению одних исследователей таковой является активная КП; с позиций других – реактивная, с точки зрения третьих – рациональная и т.д. Некоторые ученые [2. С. 53], акцентируя разнообразие форм антикризисной кадровой политики, допускают возможность реализации следующих ее типов: пассивного, реактивного, превентивного, активного и авантюристического. Отмеченная несогласованность позиций исследователей обосновала правомерность проведения сравнительного критического анализа основных типов кадровой политики [1–6], результаты которого представлены в табл. 1.

Необходимо подчеркнуть, что в профильной литературе активную кадровую политику нередко разграничивают на *рациональную* (обоснованную), опирающуюся на качественные диагностику и прогнозирование кадровой ситуации, и *авантюристическую*, при которой руководство организации, не имея качественного диагноза и обоснованного прогноза развития ситуации, активно пытается влиять на нее. В то же время встречаются мнения, напри-

мер [2. С. 53], согласующиеся с авторской точкой зрения, позиционирующие авантюристическую кадровую политику как самостоятельный вид и, соответственно, отождествляющие активную кадровую политику только с рациональным типом.

Таблица 1. Систематизация признаков, формирующих концепции анализируемых типов кадровой политики предприятий (организаций)

Тип (вид) КП	Характерные признаки (индикаторы, критерии)
Пассивная	Отсутствие четко разработанной программы действий в отношении персонала, в том числе предкризисной программы; экстренно-спонтанный режим реагирования на возникшие конфликтные ситуации без анализа их причин и возможных последствий; сведение кадровой работы к ликвидации негативных последствий внешних воздействий; отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств деловой оценки работников, систем диагностики кадровой ситуации и мотивации персонала
Реактивная	Наличие программы действий в отношении персонала на краткосрочный период; наличие средств диагностики параметров кадрового менеджмента (деловой активности, трудовой мотивации, кадровой ситуации и т.д.); систематический контроль симптомов негативного состояния в работе с персоналом, владение ситуацией развития кризиса; экстренно-адекватный режим реагирования на кадровые проблемы, сопряженный с анализом их причин и последствий
Превентивная	Наличие обоснованных прогнозов возникновения кризисных ситуаций, отсутствие средств для влияния на негативную ситуацию; наличие краткосрочных и среднесрочных прогнозов (качественных и количественных) потребности в кадрах, программ развития персонала; наличие средств диагностики персонала, прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период
Активная	Наличие обоснованных прогнозов возникновения кризисных ситуаций и средств для воздействия на них; наличие антикризисных кадровых программ; наличие целевых программ развития персонала на краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный периоды; комплексный детализированный анализ причин и возможных последствий возникающих проблемных ситуаций; наличие средств (ресурсов, инструментов) для диагностики и управления кадровой ситуацией; мониторинг параметров кадрового менеджмента и качества занятости персонала

По результатам проведенного анализа (табл. 1) правомерно заключить, что разногласия относительно кадровой политики, адекватной реалиям современного этапа экономического развития, во многом обусловлены многочисленностью критериев, большинство которых имеет «сквозной характер», затрудняющий идентификацию конкретного типа КП. Неслучайно реактивная и превентивная кадровые политики одними исследователями [1. С. 57–58] трактуются как промежуточные варианты между пассивной и активной кадровой политикой, другими [3. С. 105–106] – как самостоятельные виды.

Представляется, что решение проблемы определения адекватного типа кадровой ситуации имеет два принципиально различающихся подхода (способа).

Реализация *первого способа*, сопряженного с деструктуризацией анализируемых критериев кадровой политики, предполагает последовательное выполнение трех этапов: 1) ревизия признаков кадровой политики; 2) разграничение имеющейся совокупности признаков на «сущностные», отражающие специфику того или иного вида кадровой политики, и «фоновые», представляющие неотъемлемые атрибуты рыночной модели кадровой политики; 3) жесткое закрепление сущностных признаков за конкретным типом кадро-

вой политики. К «фоновым», т.е. к представляющимся очевидными, следует отнести такие «сквозные» признаки (см. табл. 1), как «наличие средств диагностики персонала и прогнозирования кадровой ситуации». Сущностным признаком, например, превентивной кадровой политики может выступать «наличие обоснованных прогнозов возникновения кризисных ситуаций, отсутствие средств для влияния на негативную ситуацию».

*Второй способ*, напротив, базируется на объединении ключевых, наиболее значимых признаков кадровой политики в некий компиляционный тип – модель кадровой политики. Безусловно, данный подход более предпочтителен, поскольку, во-первых, позволяет примирить стороны, дискутирующие относительно адекватного типа кадровой политики; во-вторых, является достаточно гибким, легко трансформирующимся под насущные кадровые приоритеты; в-третьих, ориентирован на принципиально новый оценочный подход, сопряженный с выявлением степени соответствия реализуемой кадровой политики оптимальным параметрам адекватной модели.

Таблица 2. Параметры адекватной модели кадровой политики (КП)

Признаки модели	Характеристики признаков	
	Оптимальные	Предельно допустимые
Понимание руководством организации сущности и содержания КП	В широком смысле (см. примечание)	В узком смысле (см. примечание)
Осознание, формулирование и документальное оформление КП	Осознана, сформулирована и документально оформлена	Осознана, сформулирована, но документально не оформлена
Наличие средств для диагностики и управления кадровой ситуацией	Имеются в необходимом объеме и высокого качества	Имеются в приемлемом объеме и приемлемого качества
Наличие обоснованных прогнозов развития кадровой ситуации	Имеются на среднесрочный и долгосрочный периоды	Имеются на краткосрочный период
Проведение диагностики персонала	Проводится систематически, планоно, в полном объеме	Проводится бессистемно, по инициативе руководства организации, в полном объеме или выборочно
Проведение диагностики качества занятости персонала	Проводится систематически, в полном объеме	Проводится бессистемно, в полном объеме или выборочно
Доведение результатов диагностики кадровых параметров до руководства и персонала организации	Регулярно доводятся до руководства и персонала	Регулярно доводятся до руководства, изредка до персонала
Наличие антикризисных кадровых программ	Имеются обоснованные, целевые программы	Имеется обоснованная антикризисная кадровая программа
Наличие обоснованных программ развития персонала	Имеются на среднесрочный и долгосрочный периоды	Имеются на краткосрочный период
Режим реагирования на проблемные ситуации	Планоно-упреждающий	Планоно-нормализующий
Анализ причин и возможных последствий возникающих проблемных ситуаций	Регулярно проводится детализированный комплексный анализ	Регулярно проводится односторонний анализ

*Примечание.* Автор статьи ориентируется на трактовку, предложенную Т.Ю. Базаровым и Б.Л. Ереминым [4. С. 160]: «В широком смысле под кадровой политикой понимается система правил и норм (которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы), приводящих персонал в соответствие со стратегией организации... В узком смысле – это набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознанных) во взаимоотношениях людей и организации».

Представляется, что последнее из отмеченных обстоятельств имеет важный методический аспект, обуславливающий возможность комплексной диагностики кадровой политики предприятия (организации), сопряженной с оценкой ее типа и степени соответствия адекватной модели КП.

В данном контексте внимания заслуживает авторский методический инструментарий, реализация которого предполагает последовательное выполнение пяти этапов.

Первый этап – формирование адекватной модели кадровой политики, аккумулирующей значимые на данном этапе экономического развития признаки (критерии, индикаторы). В частности, для формирования базовой модели может быть использован перечень [5. С. 38], предложенный для диагностики типа кадровой политики. Безусловно, он является открытым, предусматривающим возможность корректировки под изменяющиеся цели и приоритеты.

Второй этап – обоснование двух крайних градаций критериев модели кадровой политики (табл. 2), обуславливающих дифференциацию уровней соответствия оптимальным параметрам.

Третий этап – разработка профильной анкеты (Анкеты КП), аккумулирующей 11 вопросов, сопряженных с признаками и градациями модели кадровой политики (табл. 2).

Четвертый этап – обработка материалов анкетирования, нацеленная на анализ степени соответствия реализуемой модели кадровой политики адекватной (табл. 3).

#### *Анкета КП (фрагмент)*

В о п р о с 1. Кадровая политика Вашей организации – это:

- а) система обоснованных норм и правил, приводящих персонал в соответствие со стратегией организации;
- б) набор конкретных правил, пожеланий и ограничений, определяющих взаимоотношения работников и организации;
- в) затрудняюсь ответить.

В о п р о с 2. Кадровая политика Вашей организации:

- а) полностью осознана руководством и персоналом организации, сформулирована и документально оформлена, то есть имеется утвержденный в установленном порядке документ «Кадровая политика организации»;
- б) полностью осознана руководством и персоналом организации, сформулирована, но документально не оформлена, то есть в организации отсутствует утвержденный в установленном порядке документ «Кадровая политика организации»;
- в) до конца не осознана руководством и персоналом организации, не сформулирована.

В о п р о с 3. Наличие в организации средств (финансовых ресурсов, методического инструментария, профильных специалистов) для диагностики и управления кадровой ситуацией:

- а) имеются в необходимом объеме и высокого качества;
- б) имеются в приемлемом объеме и приемлемого качества;
- в) отсутствуют либо имеются в недостаточном объеме и невысокого качества;

В о п р о с 4. Наличие в организации прогнозов развития кадровой ситуации:

- а) имеются обоснованные прогнозы на среднесрочный периоды (от года до 5 лет) и/или долгосрочный (более 5 лет) периоды;
- б) имеются обоснованные прогнозы на краткосрочный (до 1 года) период;
- в) отсутствуют.

В о п р о с 5. Диагностика параметрических характеристик персонала организации, определяющих его конкурентоспособность:

- а) проводится систематически, планоно, в полном объеме;
- б) проводится бессистемно, по инициативе руководства организации, в полном объеме или выборочно;
- в) проводится вынужденно (по указанию сторонних лиц или инспектирующих инстанций), в полном объеме или выборочно.

В о п р о с 6. Диагностика параметров качества занятости персонала организации (уровень трудовой мотивации; удовлетворенность работников содержанием и оплатой труда; социально-психологический климат в коллективе; соблюдение правовых норм и социальных гарантий и т.д.):

- а) проводится систематически, планоно, в полном объеме;
- б) проводится бессистемно, по инициативе руководства организации, в полном объеме или выборочно;
- в) проводится вынужденно (по указанию сторонних лиц или инспектирующих инстанций), в полном объеме или выборочно.

В о п р о с 7. Результаты диагностики параметрических характеристик персонала и качества его занятости:

- а) регулярно доводятся до руководства и персонала организации;
- б) регулярно доводятся до руководства организации, периодически до персонала;
- в) периодически доводятся только до руководства организации.

В о п р о с 8. Наличие в организации антикризисных кадровых программ:

- а) имеются обоснованные, многовариантные, целевые (по направлениям) антикризисные кадровые программы;
- б) имеется обоснованная антикризисная кадровая программа;
- в) антикризисная кадровая программа либо разработана формально, либо вовсе отсутствует.

В о п р о с 9. Наличие в организации программ развития персонала:

- а) имеются обоснованные программы на среднесрочный (от года до 5 лет) и/или долгосрочный (более 5 лет) периоды;
- б) имеются обоснованные программы на краткосрочный (до 1 года) период;
- в) отсутствуют вообще либо имеют формальный характер.

В о п р о с 10. Режим реагирования на возникающие проблемные кадровые ситуации:

- а) планоно–упреждающий;
- б) планоно–нормализующий;
- в) экстренно–спонтанный.

В о п р о с 11. Анализ причин и возможных последствий возникших проблемных кадровых ситуаций:

а) регулярно проводится детализованный SWOT–анализ, выявляющий действие внешних и внутренних факторов, результаты которого реально используются кадровой службой организации;

б) регулярно проводится односторонний анализ, ограничивающийся выявлением только внутренних (или внешних) факторов, результаты которого могут использоваться кадровой службой организации;

в) либо не проводится вообще, либо проводится периодически и формально, поскольку его результаты остаются без внимания, то есть не внедряются в практику управления персоналом организации.

В данном контексте логично подчеркнуть, что варианты ответов «а» представленной Анкеты КП соответствуют оптимальной градации (табл. 2), варианты «б» – предельно допустимой, варианты «в» – недопустимой градации.

Таблица 3. Обоснование степени соответствия реализуемой модели кадровой политики адекватной

Уровень соответствия	Обоснование
Идеальный	Ответы на все вопросы Анкеты КП соответствуют оптимальной градации «а»
Высокий	Ответы на большинство вопросов Анкеты КП (не менее 7 из 11) соответствуют градации «а»; отсутствуют варианты «в»
Приемлемый (допустимый)	Ответы на большинство вопросов Анкеты КП (не менее 7 из 11) соответствуют градации «б»; отсутствуют варианты «в»
Недопустимый	Если хотя бы на один вопрос Анкеты КП дан вариант «в»

Пятый этап – обработка материалов анкетирования, нацеленная на выявление типа реализуемой кадровой политики.

Таблица 4. Карта диагностики типа кадровой политики (КП)

Номер вопроса Анкеты КП	Варианты ответа, соответствующие типу кадровой политики				
	Пассивная (П)	Трансформационная (переходная)			Активная (А)
		T <sub>1</sub> (дП; А)	T <sub>2</sub> (П,А)	T <sub>3</sub> (дА; П)	
Первый	б, в	б, в	б, а	а	а
Второй	в	б, в	б, в	б	а
Третий	в	б	б	а	а
Четвертый	в	в	б	б	а
Пятый	в	а, б	а, б	а, б	а
Шестой	в	б, в	б	а, б	а
Седьмой	б, в	б, в	а, б	а, б	а, б
Восьмой	в	б, в	б	а	а
Девятый	в	б	б	а, б	а
Десятый	в	в	б	б	а, б
Одиннадцатый	в	в	б	а	а
Сумма баллов	От 0 до 2	От 3 до 10	От 11 до 18	От 19 до 28	От 29 до 33

Согласно авторской позиции [5. С. 31–32] правомерно выделить три вида кадровой политики (табл. 4):

- 1) пассивную (П), оцениваемую от 0 до 2 баллов (включительно);
- 2) активную (А), оцениваемую от 29 до 33 баллов (включительно);
- 3) трансформационную (Т) или переходную кадровую политику, имеющую три разновидности:

– Т<sub>1</sub> (dП; А) – трансформационная кадровая политика, в описании которой все еще доминируют признаки пассивной политики, но уже присутствуют и признаки активной (от 3 до 10 баллов включительно);

– Т<sub>2</sub> (П,А или А,П) – трансформационная кадровая политика, в описании которой в равной степени присутствуют признаки и пассивной, и активной политики (от 11 до 18 баллов включительно);

– Т<sub>3</sub> (dА; П) – трансформационная кадровая политика, в описании которой доминируют признаки активной политики, но все еще присутствуют признаки пассивной (от 19 до 28 баллов включительно).

Для количественной идентификации ответов на вопросы Анкеты КП используется следующая шкала: варианту «а» присваивается 3 балла, варианту «б» – 1 балл, варианту «в» – 0 баллов.

Весной 2016 г. предложенный методический инструментарий прошел апробацию на примере пяти градообразующих предприятий, входящих в состав НП «Алтайский биофармацевтический кластер» (АО «ФНПЦ «Алтай», ЗАО «Эвалар», ЗАО «Алтайвитамины», ФКП «Бийский олеумный завод», ООО «ПКФ «Две линии»).

Критериями выбора исследуемых предприятий выступили:

– во-первых, согласие директората на комплексную диагностику КП;

– во-вторых, позиционирование руководством проводимой кадровой политики как активной;

– в-третьих, согласованность позиций относительно адекватной модели кадровой политики (см. табл. 2);

– в-четвертых, мониторинг параметрических характеристик персонала и кадровой ситуации [5. С. 110–143; 6. С.117–126; 7];

– в-пятых, «добро» на тиражирование полученных результатов в обобщенном виде.

В контексте с последним из отмеченных обстоятельств для идентификации итогов комплексной диагностики КП (табл. 5) анализируемые предприятия были обозначены условной буквенной символикой («А», «Б», «В», «Г», «Д»).

Таблица 5. Результаты комплексной диагностики кадровой политики анализируемых предприятий НП «АБФК»

Условное обозначение предприятия	Тип кадровой политики, по мнению директората	Результаты диагностики КП		
		Балльная оценка КП по Карте (табл. 4)	Тип КП (табл. 4)	Уровень соответствия реализуемой КП адекватной модели (табл. 3)
«А»	Активная	32	Активная (А)	Высокий
«Б»	Активная	27	Переходная Т <sub>3</sub> (Да; П)	Приемлемый (допустимый)
«В»	Активная	30	Активная (А)	Высокий
«Г»	Активная	30	Активная (А)	Приемлемый (допустимый)
«Д»	Активная	26	Переходная Т <sub>3</sub> (Да; П)	Приемлемый (допустимый)

Представляется, что предложенный комплексный подход к диагностике кадровой политики, нацеленный на выявление степени соответствия адекват-

ной модели и реализуемого типа, найдет применение в практике кадрового менеджмента современных предприятий (организаций), а посему достоин тиражирования в профильных изданиях.

### Литература

1. Экономика и социология труда: учеб. пособие. Новосибирск: НГУЭУ, 2008.
2. Шацкая И. Кадровая политика предприятия, переживающего кризис // Человек и труд. 2007. № 2.
3. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учеб. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2007.
4. Управление персоналом: учеб. для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. 2-е изд., доп. и перераб. М.: ЮНИТИ, 2001.
5. Мильева Л.Г., Федоркевич Д.Ю. Теоретико-методические и прикладные аспекты кадрового менеджмента организаций. Новосибирск: Сибирское университетское издательство, 2011.
6. Мильева Л.Г., Федоркевич Д.Ю. Методический инструментарий кадрового менеджмента организаций. Новосибирск: Сибирское университетское издательство, 2014.
7. Мильева Л.Г. Трансформационно-структурный анализ трудовой мотивации персонала организаций // Вестн. Том. гос. ун-та. Экономика. 2015. № 398. С. 185–192.

## THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF HUMAN RESOURCE POLICY OF ORGANIZATIONS

L.G. Milyaeva

*Biysk Institute of Technology (branch) of Altai State Technical University of I.I. Polzunov, Biysk, Russia. E-mail: lgm17@mail.ru*

**Keywords:** HR policy; Systematization of signs; Adequate model of HR policy; Complex diagnostics; Methodical tools.

In the period of aggravation in economy of the crisis phenomena, need for formation and diagnosis of human resource policy (HRP) is staticized. Meanwhile, scientists, having reached a certain compromise concerning diversity of interpretations of personnel policy, have switched to discussion of the type which is most corresponding to realities of the present stage of economic development which it is offered to call adequate personnel policy. By results of systematization of the signs creating concepts of the known types of HR policy the conclusion that disagreements of scientists of rather adequate KP are in many respects caused by large number of criteria which majority have “end-to-end nature” is drawn.

In article two essentially various methods of the solution of the specified problem are offered: the first, integrated to a destructurization of the analyzed criteria of HR policy, assuming tough fixing of intrinsic signs to the KP specific type; the second, is based on combining of key, most significant signs of HR policy in a certain kompilyatsionny type – model of HR policy.

The central place in work is allocated to representation of the original methodical tools integrated to forming of adequate model of HR policy, to development of a special questionnaire (Questionnaires of KP), to complex diagnostics of the implementable personnel policy aimed at identification of type (passive, active or transitional) and the level of compliance to optimum parameters (in four gradation: ideal level; high; acceptable (admissible); inadmissible level).

In article the results of approbation of the offered methodical tools of complex diagnostics of HR policy of the organizations (entities) which have confirmed its adequacy to the purpose and proved legitimacy of replication in profile editions are provided.

### References

1. Ekonomika i sotsiologiya truda. Novosibirsk, NGUEU Publ., 2008.
2. Shatskaya I. Kadrovaya politika predpriyatiya, perezhivayushchego krizis. *Chelovek i trud*, 2007, no. 2.
3. Kibanov A.Ya. *Osnovy upravleniya personalom*, 2 edn. Moscow, INFRA-M Publ., 2007.
4. Bazarov T.Yu., Eremin B.L. (eds.) *Upravleniye personalom*. Moscow, YUNITI Publ., 2001.

5. Milyayeva L.G., Fedorkevich D.Yu. *Teoretiko-metodicheskiye i prikladnyye aspekty kadrovogo menedzhmenta organizatsiy*. Novosibirsk, "Sibirskoye universitetskoye izdatel'stvo", 2011.

6. Milyayeva L.G., Fedorkevich D.Yu. *Metodicheskiy instrumentariy kadrovogo menedzhmenta organizatsiy*. Novosibirsk, "Sibirskoye universitetskoye izdatel'stvo", 2014.

7. Milyayeva L.G. Transformatsionno-strukturnyy analiz trudovoy motivatsii personala organizatsiy. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika – Tomsk State University Journal of Economics*, 2015, no. 398, pp. 185-192.

Milyaeva L.G. Teoretiko-metodicheskie aspekty kadrovoy politiki organizatsiy [Theoretical and methodological aspects of human resource policy of organizations]. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika – Tomsk State University Journal of Economics*, 2016, no. 4 (36), pp. 54-62.