

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Азрилина Д. Н. Большой экономический словарь. М.: Фонд «Правовая культура», 1994. 480 с.
2. Бенцман Б. Л. Использование резервов производства. Саратов: Сарат. кн. изд., 1953. 374 с.
3. Бенцман Б. Л., Ларин В. М., Герман И. М. Резервы, качество, эффективность. Саратов: Прив. кн. изд., 1973. 180 с.
4. Маркин Ю. Л. Анализ внутрипроизводственных резервов. М.: Финансы и статистика, 1991. 160 с.
5. Сидорова Е. Ю., Окоороков Д. С. Система управления резервами сельскохозяйственных организаций // Вестник ПАГС. 2015. № 2. С. 11—19.
6. Сидорова Е. Ю., Окоороков Д. С. Направления развития повышения эффективности деятельности сельскохозяйственных предприятий // ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия. 2014. № 4. С. 32—35.
7. Фихтнер О. А. Теоретические аспекты взаимодействия предпринимательских структур // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2011. № 5. С. 123—127.
8. Шмидт А. В. Сущность и показатели экономической устойчивости промышленных предприятий // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2011. № 8. С. 55—66.
9. Глущенко М. Е., Нарежнева О. В. Теоретические аспекты анализа эффективности менеджмента // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2011. № 8. С. 144—152.

## REFERENCES

1. Azrilina D. N. Big dictionary of Economics. M.: «Legal culture» Fund, 1994. 480 p.
2. Bentsman B. L. The use of production reserves. Saratov: Saratov PH, 1953. 374 p.
3. Bentsman B. L., Larin V. M., Herman I. M. Reserves, quality, efficiency. Saratov: Volga-region Publishing House, 1973. 180 p.
4. Markin Yu. L. Analysis of intra-industrial reserves. M.: Finance and statistics, 1991. 160 p.
5. Sidorova E. Yu., Okorokov D. S. System of agricultural companies reserves management // Bulletin of PAGS. 2015. № 2. P. 11—19.
6. Sidorova, E. Yu., Okorokov D. S. Directions of enhancement of agricultural companies effectiveness // FES: Finance. Economy. Strategy. 2014. № 4. P. 32—35.
7. Fichtner O. A. Theoretical aspects of interaction of business structures // Business. Education. Law. Bulletin of the Volgograd Business Institute. 2011. № 5. P. 123—127.
8. Schmidt V. A. The nature and indicators of economic stability of industrial enterprises // Business. Education. Law. Bulletin of the Volgograd Business Institute. 2011. № 8. P. 55—66.
9. Gluschenko M. E., Neineva O. V. Theoretical aspects of the management effectiveness analysis // Business. Education. Law. Bulletin of the Volgograd Business Institute. 2011. № 8. P. 144—152.

---

**Как цитировать статью:** Сидорова Е. Ю., Окоороков Д. С. Классификация резервов повышения эффективности производственной деятельности // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2015. № 4 (33). С. 35—40.

**For citation:** Sidorova E. Yu, Okorokov D. S. Classification of reserves for increasing production efficiency // Business. Education. Law. Bulletin of the Volgograd Business Institute. 2015. № 4 (33). С. 35—40.

---

УДК 331.108

ББК 65.291.6-18

**Tzygankov Vladimir Alexeevich,**  
 doctor of economics, professor, head of the department  
 of the scientific production arrangement  
 and management of Omsk State Technical University,  
 Omsk,  
 e-mail: mvt54@list.ru

**Цыганков Владимир Алексеевич,**  
 д-р экон. наук, профессор, зав. кафедрой организации  
 и управления наукоемкими производствами  
 Омского государственного технического университета,  
 г. Омск,  
 e-mail: mvt54@list.ru

## КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ

### PERSONNEL POLICY OF THE COMPANY IN THE CONDITIONS OF ECONOMIC INSTABILITY

*В статье рассматриваются основные направления кадровой политики. Акцентируется внимание на изменениях в содержании работы по управлению персоналом, содержанию кадровой стратегии в периоды экономической нестабильности. Проводится анализ изменений в работе кадровой службы организации по каждому из основных направлений деятельности. Даны рекомендации автора по возможным корректирующим действиям содержания кадровой политики, обусловленным экономической нестабильностью. Предлагаемые рекомендации позволяют при их правильном использовании применительно к условиям конкретной организации нивелиро-*

*вать пагубное воздействие неблагоприятно складывающейся экономической ситуации.*

*The article has reviewed the main directions of personnel policy. The attention is focused on the main changes in the directions of personnel policy and the content of personnel strategy during the periods of economic instability. Article is based on the analysis of changes in the content of actions of HR department of the organization for each of the main areas of the personnel management department operation. The article contains author's recommendations for possible correcting actions of the content*

*of personnel policy caused by economic instability. The proposed recommendations allow leveling the adverse effect of unfavorable economic situation in case of their proper use relative to the conditions of particular organization.*

*Ключевые слова: кадровая политика государства, кадровая политика организации, кадровая стратегия, направления кадровой политики, экономическая нестабильность, управление персоналом, функционально-стоимостный анализ персонала, подбор и расстановка персонала, оценка персонала, развитие персонала, мотивация, стимулирование и оплата персонала.*

*Keywords: personnel policy of the state, personnel policy of the company, personnel strategy, directions of personnel policy, economic instability, human resource management, functional and cost analysis of the personnel, recruitment and arrangement of the personnel, personnel assessment, personnel development, motivation, personnel stimulation and payment.*

Экономика любой страны представляет собой постоянно развивающуюся сложную систему, при этом экономическое развитие не является стабильным и может сопровождаться существенными и регулярными отклонениями ряда показателей. Следует отметить, что большинство экономистов не связывают нестабильную экономическую ситуацию текущего периода времени с ошибочными действиями власти страны, а видят причины нестабильности в процессах, затрагивающих всю мировую экономику, и рассматривают ее как следствие перехода от старой модели развития к новой.

В отечественной научной литературе достаточно много внимания уделялось и уделяется деятельности предприятий в нестабильной экономической среде: даются характерные особенности современной нестабильной экономики как хозяйственной среды; исследуются подходы к борьбе с нестабильностью; уделяется внимание стратегическому планированию и управлению, борьбе с рисками; разрабатываются стратегии экономической безопасности и т. д. Авторы работ не ограничиваются теоретическими выводами, но и предлагают практические рекомендации, основанные на опыте работы предприятий различных сфер экономической деятельности.

Возникает закономерный вопрос о том, как должна меняться кадровая политика организации в условиях экономической нестабильности, поскольку это генеральное направление работы службы управления персоналом, ориентированное на успешный рост трудового потенциала.

Существующая в стране система управления трудовыми ресурсами, адаптированная к системе рыночных отношений, базируется как на опыте развитых стран с рыночной экономикой, так и на многолетнем опыте, приобретенном в условиях планово-централизованной экономики. Единую государственную политику в сфере труда, занятости и социальной сфере обеспечивает Министерство труда РФ, координирующее свою работу с другими центральными органами федеральной исполнительной власти и регионами. В последние годы сформировалась государственная кадровая политика, позволяющая поэтапно формулировать количественные и качественные требования к претендентам на должности, принципы кадровой политики, определять формы и методы управления персоналом, разрабатывать планы кадрового обеспечения с указанием сроков исполнения мероприятий и ответственных исполнителей. Таким образом, кадровая политика — это целостная и объективно обусловленная стратегия работы с персоналом, объединяющая различные формы, методы и модели кадровой работы

и имеющая целью создание ответственного и высокопроизводительного персонала, способного адекватно реагировать на меняющиеся требования рынка труда.

Назначение кадровой политики государства — временно формировать цели в соответствии со стратегией развития государства, ставить задачи, находить способы их решения и организовывать достижение целей [1, с. 14]. Кадровая политика отдельной организации не должна противоречить кадровой политике государства, обеспечивая требуемое организации производственное поведение каждого отдельного сотрудника, а также разрабатываться с учетом имеющихся ресурсов, традиций и возможностей, определяемых как внешней, так и внутренней средой организации.

Если учесть, что управление персоналом — это целенаправленная деятельность, которая предполагает определение основных направлений работы с персоналом, а также средств, форм, методов и функций управления им, то укрупненно можно обозначить основные направления кадровой политики организации, к числу которых следует отнести [2, с. 59—60]:

- управление персоналом организации в целом;
- подбор и расстановку персонала;
- формирование и подготовку кадрового резерва для выдвижения на руководящие должности;
- оценку и аттестацию персонала;
- развитие персонала;
- мотивацию и стимулирование персонала.

Кадровая политика реализуется с помощью стратегии управления персоналом, формируемой на основе анализа и оценки адекватности персонала требованиям основной деятельности. Стратегия, представленная в виде программ, планов, мероприятий, претворяется в жизнь с помощью комплекса методов управления, принимаемых решений и системы контроля исполнительской дисциплины, принятой в организации. Стратегия управления персоналом, как правило, сочетает интересы организации и персонала.

В соответствии с распространенной концепцией жизненного цикла организации эффективность ее деятельности меняется в зависимости от стадий развития и циклов развития — периодов, в которых организация принципиально изменяет внутренние ценности и ориентации. В рамках этой концепции предполагается наличие на каждой стадии организации специфической стратегии развития со своими целевыми установками и ориентацией, соответствующими внутренней ситуации в организации [3, с. 27].

В определенные периоды исторического развития кроме внутренней циклической составляющей, влияющей на проводимую кадровую политику, появляются внешние, вполне значимые факторы, которые вынуждают вносить существенные коррективы в кадровую политику, менять задачи отдельных служб, занятых ее реализацией. К числу таких факторов в первую очередь следует отнести экономическую нестабильность в стране, то есть наличие очевидных признаков экономического кризиса, либо предкризисную ситуацию. В этом случае перед руководством организации возникает вопрос о том, что нужно изменить в кадровой политике, чтобы организация могла не только сохраниться, но и развиваться даже в том случае, если внутренняя кризисная ситуация совпала с кризисом внешним, что благодаря эффекту наложения значительно усложняет решение вновь возникающих проблем.

Обратившись к основным направлениям кадровой политики организации, можно сформулировать рекомендации по каждому из них, позволяющие при их правильном использовании в практике управления максимально нивелировать пагубное воздействие небла-

гоприятно складывающейся экономической ситуации.

Прежде всего существенные изменения необходимы в управлении персоналом организации в целом. Помимо проведения маркетинговой деятельности в области персонала целесообразно обратиться к методам функционально-стоимостного анализа (ФСА), причем распространить их не столько на деятельность службы управления персоналом, а на весь персонал организации. Функционально-стоимостный анализ — это метод комплексного совершенствования объекта исследования, в результате осуществления которого совокупность функций объекта должна выполняться наиболее экономичным образом, то есть при наиболее низких затратах. Применительно к персоналу речь должна идти о наиболее рациональном перечне трудовых функций и обобщенных трудовых функций, а основной целью ФСА персонала должно стать обеспечение организации конкурентоспособными кадрами, использование которых эффективно с точки зрения экономической и социальной. ФСА, базируясь на системном подходе, позволяет объединить методы обследования и анализа, методы формирования, методы внедрения. Привлечение опытных экспертов, творческое обсуждение экспертных заключений по совершенствованию профессиональной деятельности, а главное, последующее экономическое обоснование эффективности принятых решений позволят оптимизировать количественный и качественный состав персонала организации, сократить расходы на его содержание.

Подбор и расстановка персонала в условиях экономической нестабильности должны базироваться на прогнозе предполагаемых изменений в производственной деятельности организации на основе стратегического подхода, который предполагает рассмотрение всех возможных вариантов развития — как оптимистичных, так и самых негативных. Проведенные многовариантные расчеты с учетом потребностей рынка и экономической ситуации позволяют более качественно провести планирование потребности в персонале, спрогнозировать возможное создание новых рабочих мест на основе внедрения новых технологий либо спланировать возможное высвобождение персонала. Прогнозные расчеты могут стать основой для планирования численности и качественного состава персонала по всем профессиональным группам.

В условиях спада производства перед руководством организации стоит жизненно важный вопрос: сокращать или не сокращать численность работающих, а если сокращение неизбежно, то кого сокращать в первую очередь. В подобной ситуации возможны два распространенных альтернативных подхода, которые используются в практике организаций, занимающихся производственной деятельностью и оказанием услуг, и по своей результативности равнозначны.

В первом случае организация стремится сохранить весь контингент работающих, переводя их на неполный рабочий день (неделю), используя нестандартные формы занятости, предоставляя отпуска без содержания и т. д., в надежде, что в ближайшей перспективе ситуация стабилизируется, а проблема обеспечения персоналом не потребует дополнительных затрат и усилий.

Во втором случае принимается решение о необходимости и целесообразности сохранения основного ядра работников. Как правило, это высококвалифицированные специалисты и рабочие кадры, без которых производство не может обходиться. Такое решение предполагает выполнение всего объема работ силами оставшегося персонала и основывается на широком применении совмещения профессий, расширения зон обслуживания, освоения новых специальностей и т. д.

Как в первом, так и во втором случае присутствует одна цель — сохранить высококвалифицированные кадры, поскольку во всем мире преобладает тенденция, обусловленная нежеланием работодателей нести дополнительные затраты по подготовке такого персонала. И такая тенденция вполне объяснима: высококлассный специалист или высококвалифицированный рабочий — это прежде всего результат солидных инвестиций в человеческий капитал. Кроме того, такой работник знает свою цену, становится более независимым и понимает, что его готовы принять в ряде организаций, создав для него возможно более приемлемые условия для реализации трудового и творческого персонала, не неся дополнительных затрат на подготовку.

Система формирования и работы с резервом кадров для выдвижения на руководящие должности в Российской Федерации может считаться сложившейся и вполне эффективной. Все этапы работы по формированию группы кандидатов в кадровый резерв завершаются определением окончательного списка кандидатов и принятием решения о включении их в кадровый резерв. В результате планомерной работы с кадровым резервом формируется и утверждается окончательный список лиц, зачисленных в кадровый резерв.

В условиях экономической нестабильности у организации обязательно возникает ряд проблем, связанных с организацией труда и производства, поставками сырья и комплектующих изделий, реализацией готовой продукции. Наступает время, когда на смену плановым стажировкам должна прийти вертикальная и горизонтальная ротация персонала, включенного в кадровый резерв. Причем перемещение работников следует осуществлять не по их заявлению, а в распорядительном порядке, достигая при этом двух взаимосвязанных целей — получения навыков руководящей работы на конкретной важной должности управленца и устранения узких мест на тех участках, куда направляется резервист.

Так, например, чтобы подготовить кандидата на должность технического директора (главного инженера) промышленного предприятия, необходимо дать ему возможность поработать начальником одного из цехов основного производства, вспомогательного производства, одной из ведущих на предприятии коммерческих служб, на должности главного инженера или его заместителя. Для этого можно использовать период отсутствия штатных руководителей по любой причине (отпуск, длительная командировка, нахождение на учебе, болезнь и т. д.). В результате гарантировано получение опыта, который позволит резервисту в случае необходимости занять выше обозначенную должность с полным основанием.

В условиях экономической нестабильности значительно возрастает роль оценки и аттестации персонала. Цель оценки — выявить соответствие работника требованиям объективной квалификации; выделить перспективных сотрудников, чей потенциал можно использовать более эффективно; определиться с потребностью обучения и развития; получить информацию, необходимую для подтверждения принимаемых последующих кадровых решений (продление контракта, увольнение, изменение в оплате труда и т. д.). Служба управления персоналом определяет методы оценки и целесообразность их применения. Руководство организации принимает управленческие решения на основании рекомендаций аттестационной комиссии, что весьма важно при сокращении численности персонала и соблюдении при этом требований трудового законодательства.

Развитие персонала как одно из направлений кадровой политики всегда находится в центре внимания руководства ор-

ганизации, но в условиях экономической нестабильности значение этого направления многократно возрастает. В любых экономических условиях за работником сохраняется право на высокое качество трудовой жизни, когда гарантированная занятость, достойная оплата труда, его приемлемые условия дополняются возможностью участвовать в управлении организацией (трудовая демократия), удовлетворенностью трудом и его содержательностью. В нестабильной хозяйственной среде на первый план из всех составляющих развития персонала: подготовка, переподготовка, повышение квалификации — выдвигается переподготовка. Это обусловлено тем, что за счет переподготовки, с одной стороны, можно быстро устранить «кадровый голод» по ряду профессий и специальностей, а с другой — избежать неоправданных сокращений работников, много лет связанных с организацией трудовыми отношениями. Вновь полученные знания и практические навыки сделают переподготовленного работника более мобильным, укрепят его уверенность в том, что он не зря связал свою трудовую жизнь с данной организацией.

А. Н. Ващенко отмечает в своей работе существование объективных закономерностей формирования мотивации в многоуровневом воспроизводственном процессе, обосновывая свою мысль о том, что этот процесс является необходимостью в деле создания наиболее эффективной совокупной системы мотивации и вознаграждения общественного труда [4, с. 75, 79].

Следует отметить, что мотивация и стимулирование труда, его оплата сохраняют свое значение в любых экономических условиях, хотя в условиях экономической нестабильности часто утрачивают свое приоритетное значение как главные мотивы трудового и экономического поведения. На первый план часто выходит стремление сохранить за собой рабочее место, остаться в штате организации. Однако и существующие основополагающие принципы этого направления кадровой политики сохраняются, претерпевая необходимые адаптационные изменения.

Так, например, стремление повысить квалификацию в рамках реализации принципа кадровой политики данного направления — соответствие оплаты труда объему и сложности выполняемых работ — сохраняет свое мотивационное значение в любых условиях, а в условиях нестабильности даже возрастает.

Побудительные мотивы, направленные на повышение эффективности труда, должны еще больше различаться в зависимости от того, на какие категории персонала они направлены. Стимулирование рабочих кадров должно носить краткосрочный характер и связываться с непосредственным выполнением плановых заданий и качеством выполняемых работ. Чем короче период «выполненная работа — полученное вознаграждение», тем выше результаты стимулирования и его мотивационное воздействие. Результаты деятельности руководителей следует связывать с работой на перспективу развития организации. В этом случае выплаты стимулирующего характера желательно связывать с продолжительными плановыми периодами (квартал, год).

Стимулирование всех работающих обязательно должно быть связано с выполнением конкретных задач, обязанностей, измеримых показателей, а размеры стимулирующих выплат в первую очередь зависят от результатов производственно-хозяйственной деятельности всей организации, поскольку кадровая политика связана со всеми видами деятельности организации и должна способствовать достижению целей организации.

Каждая организация сама формирует свою кадровую политику, создает свою систему управления персоналом, адаптирует ее к меняющимся условиям, сопоставляет возможные сценарии развития организации с реалиями окружающей среды и намечает пути решений. При этом в качестве основной достижимой цели определяется повышение эффективности труда, в частности повышение производительности труда персонала, что является основой не только экономической, но и социальной стабильности трудового коллектива [5, с. 112].

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Персонал. Словарь понятий и определений / П. В. Журавлев, С. А. Карташов, Н. К. Маусов, Ю. Г. Одегов. М.: Экзамен, 1999. 512 с.
2. Федосеев В. Н., Капустин С. Н. Управление персоналом организации: учеб. пособие. М.: Экзамен, 2004. 368 с.
3. Служба управления персоналом: учеб. пособие / А. Я. Кибанов, В. Г. Коновалова, М. В. Ушаков; под ред. А. Я. Кибанова. М.: КНОРУС, 2010. 416 с.
4. Ващенко А. Н. Экономические интересы и закономерности формирования мотивации труда // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2012. № 2 (19). С. 72—82.
5. Цыганков В. А. Эволюция подходов к оценке эффективности труда в современной экономике // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2014. № 1 (26). С. 110—112.

## REFERENCES

1. Personnel. Dictionary of concepts and definitions / P. V. Zhuravlev, S. A. Kartashov, N. K. Mausov, Yu. G. Odegov. M.: Ekzamen, 1999. 512 p.
2. Fedoseyev V. N., Kapustin S. N. Human resource management of the organization: textbook. M.: Ekzamen, 2004. 368 p.
3. Department of human resource management: textbook / A. Ya. Kibanov, V. G. Konvalov, M. V. Ushakov; ed. by A. Ya. Kibanov. M.: KNORUS, 2010. 416 p.
4. Vashchenko A. N. Economic interests and appropriateness of formation of work motivation // Business. Education. Law. Bulletin of Volgograd Business Institute. 2012. № 2 (19). P. 72—82.
5. Tsygankov V. A. Evolution of approaches to evaluating of labor efficiency in the modern economy // Business. Education. Law. Bulletin of Volgograd Business Institute. 2014. № 1 (26). P. 110—112.

---

**Как цитировать статью:** Цыганков В. А. Кадровая политика организации в условиях экономической нестабильности // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2015. № 4 (34). С. 40—43.

**For citation:** Tzygankov V. A. Personnel policy of the company in the conditions of economic instability // Business. Education. Law. Bulletin of Volgograd Business Institute. 2015. № 4 (33). P. 40—43.

---