

УДК 658.3.07

## КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ<sup>1</sup>

© 2015 г. Ю. В. Вертакова, М. Ю. Ланкина

*Юго-Западный государственный университет, г. Курск*

*Постоянное изменение внутриорганизационных условий и требований внешней среды приводит к изменениям стратегических целей организации, необходимым условием достижения которых становится гибкая кадровая политика. Динамичное развитие организации требует изменения действующей кадровой политики. Однако, приступая к процессу преобразования кадровой политики, высшему руководству следует принимать во внимание возникающие опасности реформирования, а именно — выбор стиля корректировки кадровой политики и негативное отношение персонала к назревшим переменам.*

Ключевые слова: *кадровая политика; интеллектуальный потенциал; компетентность.*

*The continual changing of the conditions inside the organization, as the changing of the environment's requirements, forces the organization to change its strategic objectives. Achieving these objects is impossible without a flexible human resource management policy. A continuous development of the organization includes the changing of this policy. But the company's top managers should understand that changing of the policy may cause such dangerous situations, as a wrong choice of the human resource management style, or personnel's resolute opposition to the changes.*

Key words: *human resource management policy; intellectual potential; competence.*

Высшее руководство сегодня начинает понимать, что персонал становится решающим ресурсом, способным создать конкурентное преимущество организации в условиях формирования экономики знаний. Объединить трудовые усилия работников в единый поток, направленный на достижение целей организации, может эффективная система управления персоналом, фундаментом которой является кадровая политика [4].

Кадровая политика организации представляет собой набор конкретных правил, пожеланий и ограничений, а также систему принципов и норм, которые с одной стороны приводят человеческие ресурсы в соответствие со стратегией предприятия, а с другой — регулируют взаимоотношения людей, как между собой, так и с организацией. Г. Клейнер при-

держивается другой точки зрения на кадровую стратегию, согласно которой в долгосрочном периоде «кадры решают все», и от того, каким будет коллектив организации, зависит то, каким будет само предприятие и его положение во внешней среде [2]. Это утверждение подтверждает приведенные аргументы, свидетельствующие о необходимости пресечения оппозиционных настроений в коллективе, с целью изменения действующей кадровой политики [3]. Очевидно, что упреждающими действиями при формировании механизма адаптации кадровой политики станут не только оценка состояния развитости компонентов интеллектуальных ресурсов, но и уровень компетентности организации.

Достижение равновесия структурных компонентов интеллектуальных ресурсов со-

<sup>1</sup> Доклад на «Неделе инженерной экономики» в ЮРГТУ (НПИ), 18–22 мая 2015 г.

Таблица 1

**Разновидности кадровой политики для организаций  
с разным уровнем развития компонентов ИР и компетентностью**

Кадровая политика	Уровень развития компонентов ИР			
	Человеческий	Социальный	Организационный	Потребительский
Пассивная	Низкий	Низкий Высокий	Низкий	Высокий Низкий
Реактивная	Низкий	Низкий	Высокий	Высокий Низкий
Превентивная	Высокий Средний	Низкий	Низкий	Низкий Средний
Активная	Высокий	Высокий	Высокий	Высокий

пряжено с необходимостью формирования комплекса мероприятий, внедрение которого требует изменения действующей в организации кадровой политики. Стоит отметить, что различным комбинациям доминирующих компонентов в структуре интеллектуальных ресурсов соответствуют различные типы кадровой политики (табл. 1).

Построение профиля интеллектуальных ресурсов организации, отражающего соотношение их структурных компонентов, помогает определить действующую кадровую политику на предприятии [1].

Нами было установлено, что при доминировании потребительского компонента в структуре ИР, повлиявшей на ослабление позиций остальных компонентов в этой структуре, на предприятии с большой вероятностью реализуется *пассивная кадровая политика*. Подобный вариант характерен и для преобладания лишь социального компонента при неразвитости остальных элементов. Для таких организаций характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Руководство в ситуации подобной кадровой политики работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, зачастую без попыток понять причины и возможные последствия. Попытки наладить контакт с коллективом приводят к перекосу приоритетов в деятельности организации. Организация эффективно функционировать в таких усло-

виях не в состоянии. Соответственно, необходимо реализовывать иной тип кадровой политики, способствующий развитию организации и балансировки структурных компонентов интеллектуальных ресурсов. Стоит отметить, что эффективно применить иной тип кадровой политики без предварительного уравновешивания структурных компонентов интеллектуальных ресурсов не представляется возможным. Так, для перехода от пассивной кадровой стратегии к *реактивной политике* необходимо, путем перераспределения нематериальных ресурсов, достичь высоких показателей организационного компонента интеллектуальных ресурсов. Высокое качество организационного компонента, отражающее развитие таких элементов компетентности организации как умение предприятия с одной стороны деперсонализировать знания сотрудников и использовать эти знания для развития компания, а с другой — способность найти оптимальное состояние между устойчивостью и адаптивностью организации, позволяет эффективно применять реактивную кадровую политику. Заметим, что для данной кадровой политики характерно осуществление со стороны руководства контроля над симптомами негативного состояния в работе с персоналом, но при этом отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения стоящих задач, отсутствие мотивации к высокопродуктивному труду. Определение реактивной кадровой политики становится подтверждением того, что условия ее применения не предполагают высоко-

го качества таких структурных компонентов интеллектуальных ресурсов, как человеческий и социальный компоненты.

Возможна и иная ситуация, характеризующаяся высокими показателями качества человеческого компонента интеллектуальных ресурсов, что свидетельствует о квалификации, опыте, навыках и знаниях сотрудников предприятия, при этом социальный и организационный компонент обладают низким качеством. В таком случае на предприятии можно диагностировать реализацию *превентивной кадровой политики*. Обратим внимание, что организация, характеризующаяся наличием превентивной кадровой политики, в состоянии подготовить обоснованные прогнозы развития организации, но не имеет средств для влияния на них. Это становится иллюстрацией к существующему дисбалансу структурных компонентов интеллектуальных ресурсов организации. Именно высокое развитие человеческой составляющей ИР позволяет формировать среднесрочные прогнозы развития организации, с обоснованием потребности в кадрах, как количественных, так и качественных. Однако рецессивность таких компонентов как социальный и организационный, нивелирует высокие показатели качества человеческого компонента. Без сплочения коллектива, без обновления организационной культуры, без развития элементов компетентности организации, без мотивации сотрудников на достижение высоких показателей труда, использование иного типа кадровой политики невозможно.

*Активная кадровая политика* эффективно используется на предприятии, если руководство имеет не только прогноз, но и сред-

ства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней среды. Нетрудно установить, что применение активной кадровой политики возможно лишь при условии сбалансированности структурных компонентов ИР.

Именно высокие показатели качества человеческого компонента позволяют создавать прогнозы развития организации, развитость организационного элемента способствует исполнению сформированных планов, качественный социальный компонент обеспечивает высокую эффективность при внедрении кадровых программ, а от качества потребительского элемента зависит умение корректировать исполнение планов, с учетом внешних факторов.

### Литература

1. *Вертакова Ю. В.* Управление качеством интеллектуальных ресурсов организации. / Ю. В. Вертакова, М. Ю. Ланкина. // Вестник ОрелГИЭТ. — 2014. — №4. — С. 72–78.
2. *Клейнер Г. Б.* Стратегия предприятия. — М.: Изд-во «Дело» АНХ, 2008. — 568 с.
3. *Одегов Ю. Г.* Банковский менеджмент: управление персоналом: Учебное пособие. / Ю. Г. Одегов, Т. В. Никонова, Д. А. Безделов. — М.: Изд-во «Экзамен», 2005. — 448 с.
4. *Пархимчик Е. П.* Кадровая политика организации. — Минск: ГИУСТ БГУ, 2011. — 128 с.

Поступила в редакцию

1 апреля 2015 г.



**Юлия Владимировна Вертакова** — доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой региональной экономики и менеджмента Юго-Западного государственного университета.

**Yulia Vladimirovna Vertakova** — Ph.D., Doctor of Economics, professor, head of the Regional Economics and Management department of the South-Western State University.

305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94  
94 50 Let Oktyabrya st., 305040, Kursk, Russia  
Тел.: +7 (4712) 58-71-18; e-mail: vertakova7@yandex.ru



**Мария Юрьевна Ланкина** — аспирант кафедры региональной экономики и менеджмента Юго-Западного государственного университета.

**Maria Yurievna Lankina** — postgraduate student of the Regional Economics and Management department of the South-Western State University.

305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94  
94 50 Let Oktyabrya st., 305040, Kursk, Russia  
Тел.: +7 (863) 437-17-04; e-mail: mlankina@yandex.ru

---

---