

# Методологические основы формирования кадровой политики на примере Украины

## Methodological bases of personnel policy formation on the example of Ukraine

**Мясоедов А.И.**

Бакалавр факультета «Государственное и муниципальное управление», Московский государственный психолого-педагогический университет

e-mail: retvil@mail.ru

**Myasoedov A.I.**

Bachelor's Degree Student, Faculty of State and Municipal Management, Moscow State University of Psychology and Education

e-mail: retvil@mail.ru

### **Аннотация**

В статье рассматриваются методологические основы формирования кадровой политики в условиях инновационного развития региона. Установлено, что формирование и реализация государственной кадровой политики, а также региональной и муниципальной кадровой политики сталкивается с рядом трудностей. Определены компоненты концепции региональной кадровой политики, включающие цели и задачи, механизмы, принципы и стратегию. Разработана концептуальная основа механизма кадровой политики региона. Проведенные исследования выявили ряд факторов и условий внешней и внутренней среды, которые существенно влияют на содержание и механизм реализации кадровой политики. Выделены две группы региональных и отраслевых нормативных актов, которые должны быть использованы в региональной кадровой политике инновационного развития региона. Первая группа помогает определить перспективу формирования и обучения инновационных кадров, а вторая группа определяет пути распределения и привлечения кадров.

**Ключевые слова:** персонал, кадровая политика, концепция кадровой политики, стратегия, потребность в инновационных кадрах, нормативные положения.

### **Abstract**

The article discusses the methodological basis for the formation of personnel policy in the conditions of innovative development of the region. It is established that the formation and implementation of the state personnel policy, as well as regional and municipal personnel policies, faces a number of difficulties. The components of the concept of regional personnel policy, including goals and objectives, mechanisms, principles and strategy, are defined. A conceptual framework for the mechanism of personnel policy in the region has been developed. The conducted research revealed a number of factors and conditions of the external and internal environment that significantly affect the content and mechanism of implementation of personnel policy. There are two groups of regional and sectoral regulations that should be used in the regional personnel policy of innovative development of the region. The first group helps determine the prospects for the formation and training of innovative personnel, and the second group determines the ways of distributing and attracting personnel.

**Keywords:** personnel, personnel policy, concept of personnel policy, strategy, need for innovative personnel, regulations.

Эффективная региональная кадровая политика лежит в основе стратегии инновационного развития производственно-хозяйственной деятельности региона и должна соответствовать этой стратегии. В настоящее время, в сложившейся экономической ситуации, назрела острая необходимость принятия кардинальных мер по предотвращению негативного влияния ряда факторов на развитие кадрового потенциала региональной экономики. Если вовремя не уделить этому вопросу достаточного внимания, то в будущем возникает прямая угроза воспроизводства кадров для инновационного развития и снижения его потенциала. Одной из наиболее опасных проблем, является высокая потребность в квалифицированных кадрах при высокой безработице сразу, особенно среди молодежи. В то же время региональная кадровая политика зачастую носит бессистемный характер, отсутствуют долгосрочные перспективы в подготовке и использовании кадров, а значит, она не согласуется с экономическими и социальными программами развития территорий, отсутствует продуманная система подбора и перевода кадров.

Различные аспекты региональной кадровой политики освещены в исследованиях А. Бабенко, З. Варналий, А. Дорониной [2], С. Калининой, А. Колот, Е. Либановой, Л. Лисохор, Н. Лукьянченко, М. Мурашко, О. Новиковой, В. Никифоренко, В. Петюха, Г. Сыдунова [8], Д. Щокина [10], А. Яковенко [11], О. Якубовского [12]. Вместе с тем, признавая ценность научных исследований этих авторов, следует отметить, что концептуальные основы формирования кадровой политики региона остаются недостаточно разработанными, особенно в контексте его инновационного развития.

Целью статьи является разработка методологических принципов формирования кадровой политики в контексте инновационного развития региона.

Одесская область располагает мощными кадрами. В то же время наблюдается недостаточный спрос предприятий на работников по профессиям, обеспечивающим высокий уровень знаний в области физико-математических и инженерных наук, наличие несбалансированности спроса на рабочую силу и ее предложение по профессиональной квалификации и недостаточный уровень лиц с профессиональными навыками, ищущих работу, наличие хронического спроса на высококвалифицированных инженерно-технических работников и рабочую силу для производственной сферы.

За период 2005 – 2018 гг. численность работников научных организаций Одесской области сократилась на 34,6%, а численность специалистов, выполняющих научно-технические работы, - на 45,1% [1]. В 2018 году наукой занимались только 17,4% докторов и 10,2% кандидатов наук. Отмечается недостаточное пополнение кадрового состава научных корпусов выпускниками вузов, научных организаций и учреждений, не имеющих достаточного количества квалифицированных специалистов, способных обеспечить передачу результатов научных исследований и их разработок для их освоения на производстве, недостаточная эффективность подготовки рабочих кадров для соответствия современным требованиям производства. Поэтому актуальным является вопрос выработки концептуальных основ эффективной кадровой политики.

На данном этапе функционирования общества кадровая политика была и остается одним из ключевых факторов его развития и определяет основное содержание и характер всех видов социального контроля. [4]

Региональная кадровая политика является специфической формой сочетания отраслевого и территориального управления, основными задачами которого являются обеспечение населения региона рабочими местами, удовлетворение отраслевых кадровых потребностей, дополнительных кадровых потребностей предприятий и инфраструктуры региона, рациональное распределение кадров по видам деятельности и отраслям, обеспечение высокой эффективности их использования на предприятиях и в организациях региона. Кадровая политика в современных условиях должна базироваться на приоритете человеческой личности и опираться на прочную научную базу. К сожалению, в реальности создание и, тем более, Реализация государственной, а также региональной и муниципальной кадровой политики сталки-

вается с рядом трудностей. Наши исследования показали, что основными лимитирующими факторами являются:

- Социально-политическая нестабильность в стране, экономический кризис;
- Беспечность стратегической ориентации общества;
- Нестабильность структуры власти и управления на национальном, региональном и местном уровнях;
- Слабая законодательная и нормативная база на национальном, региональном и муниципальном уровнях;
- Недостаточная проработанность теоретико-методологических основ деятельности персонала в условиях инновационного развития, формирования гражданского общества и рыночной экономики.

В настоящее время инновационный и социализированный тип развития региональной экономики предъявляет все более жесткие требования к системе кадрового обеспечения. Это знание механизма перевода экономики на инновационный путь развития, умение профессионально и быстро адаптироваться к новым инновационным процессам, непрерывное профессиональное развитие, максимальная реализация потенциала в трудовой деятельности, склонность к командному стилю работы для достижения целей организации и др. Все это в комплексе обуславливает принципиальную необходимость разработки и реализации кадровой политики, адаптированной к конкретным региональным условиям. В таких условиях возрастает роль не только региональной кадровой политики, но и конкретно внутри отдельных организаций. Кадровая политика должна формироваться на основе стратегии инновационного развития региона и представлять собой совокупность перспективных направлений использования кадрового потенциала региона, включая его мотивацию, развитие, обновление и совершенствование.

По результатам проведенных исследований мы выделили следующие ключевые направления кадровой политики в регионе:

- Политика формирования кадрового потенциала (с использованием внутренних и внешних источников);
- Политика обеспечения безопасности и защиты людских ресурсов;
- Политика трудовых ресурсов, профессионального развития;
- Политика развития системы профессионального образования в регионе;
- Политика занятости и развитие профессионального рынка труда;
- Политика обеспечения кадрового спроса;
- Политика материального и морального поощрения работников;
- Мобилизационная политика формирования профессиональных, нравственных и патриотических человеческих ресурсов.

Определена стратегия регионального управления человеческими ресурсами как система заданных параметров формирования, мотивационного стимулирования, развития, совершенствования и эффективного использования человеческих ресурсов для достижения целей инновационного развития региона.

С точки зрения данного подхода кадровая политика, на наш взгляд, представляет собой целостную систему, включающую цели и принципы, а также формируемые на ее основе методы, формы, элементы и критерии кадровой деятельности, которые направлены на подготовку, мотивацию и мобилизацию кадров в регионе для решения его научно-технических, производственно-экономических и социальных задач [9].

Стратегия кадровой политики в регионе должна учитывать и быть направлена на:

- Достижение стратегических целей инновационного и социально-экономического развития региона и целей кадровой политики;
- Формирование принципов и идеологии кадровой политики. Идеология кадровой политики должна быть отражена в документальной форме и реализована всеми субъектами региона;

- Определение баланса между экономической и социальной эффективностью использования человеческих ресурсов в регионе.

Механизм формирования региональной кадровой политики предполагает использование различных форм, методов и инструментов кадровой деятельности, а также новых информационных технологий управления, направленных на актуализацию кадрового менеджмента для обеспечения эффективного функционирования системы управления персоналом в регионе для решения производственных, технических и технологических задач.

Региональная кадровая политика должна соответствовать условиям и требованиям внешней и внутренней среды. Исследования выявили ряд факторов и условий внешней среды, которые существенно влияют на содержание и механизм реализации кадровой политики. Среди них:

- Нормативно-правовые документы по труду;
- Уровень рыночной конкуренции;
- Особенности национального устройства, уровня и качества жизни населения;
- Состояние рынка труда в регионе;
- Средняя региональная заработная плата и прожиточный минимум;
- Расположение региона и др.

К внутренним факторам и условиям формирования кадровой политики в регионе относятся:

- Концепция и стратегия развития региона;
- Стратегия формирования человеческих ресурсов;
- Сформированный механизм управления;
- Стиль и методы работы и др.

Таким образом, с одной стороны, региональная кадровая политика является долгосрочным документом, с другой стороны, она должна постоянно корректироваться в соответствии с сложившейся ситуацией и необходимостью решения текущих проблем, связанных с инновационным развитием региональной экономики.

Основными задачами кадровой политики, адаптированной к условиям региона и направленной на его инновационное развитие, являются:

- Формирование, развитие и обеспечение кадрового обновления региона в соответствии со стратегией его инновационного развития и современными вызовами;
- Совершенствование управления человеческими ресурсами в регионе;
- Анализ использования трудовых ресурсов и оптимизация численности персонала;
- Создание условий для высокой производительности труда и эффективности использования трудовых ресурсов;
- Формирование благоприятных социально-трудовых отношений;
- Обеспечение текущей и перспективной экономической устойчивости организации региона и экономического положения ее работников;
- Инновационное и социально-экономическое развитие региона.

Формирование региональной инновационной системы и ее кадровый потенциал неразрывно связаны между собой. Формирование кадровой политики инновационного развития региона должно базироваться на следующих предпосылках:

- Гибкость и адаптивность стратегии формирования и развития человеческих ресурсов региона;
- Постоянное обновление методик, технологий и подходов к формированию кадровой политики и кадрового потенциала региона;
- Использование гибких механизмов и инновационных технологий кадрового обеспечения;
- Свободный выбор трудовой деятельности работником;
- Социальная ответственность в формировании, развитии и использовании человеческих ресурсов;

- Право субъектов инновационной деятельности самостоятельно решать вопрос обновления кадрового потенциала;
- Активное участие всех субъектов региона в разработке и реализации кадровой политики.

Одной из важнейших задач региональной кадровой политики в условиях инновационного развития является совершенствование методов определения оптимальных кадровых потребностей соответствующего уровня квалификации в регионе в целом и по отдельным его отраслям.

При разработке кадровой политики регионального инновационного развития следует использовать систему региональных и отраслевых стандартов, которые можно разделить на две основные группы. Первый позволяет определить перспективу формирования и подготовки инновационных кадров, а второй определяет ключевые моменты, характеризующие распределение и использование персонала. Первая группа нормативных документов, которые должны быть разработаны для персонала инновационного процесса, включает квалификационные характеристики технического персонала и специалистов основных групп специальностей и профессий на пятилетний и долгосрочный (10 лет) периоды; нормативы численности квалифицированных рабочих и служащих в промышленном секторе с учетом специфики региона; нормативы насыщенности инновационными кадрами отраслей промышленности.; стандарты, характеризующие организацию образовательного процесса (перечни специальностей и профессий, учебные планы и программы повышения квалификации, нормативы рабочей нагрузки преподавателей и др.) [6].

Система регламентов, которые необходимо разработать и применять на этапах распределения и использования инновационного персонала, охватывает структуры управления хозяйствующими субъектами в разрезе отрасли и их штатное расписание; перечни инженерных должностей и специалистов, паспорта организаций, предприятий с разъяснением их кадровых ресурсов, необходимых для инновационного развития, нормативы соотношения между различными категориями инновационного персонала и др.

Работа по созданию и уточнению этих нормативных актов является достаточно трудоемкой и требует участия большого числа организаций и учреждений. Таким образом, квалификационные характеристики по профилю подготовленных специалистов обычно разрабатываются вузами. В настоящее время к участию в его разработке должны привлекаться бизнес-структуры, использующие подготовленных специалистов из высших учебных заведений, что будет рассмотрено более подробно ниже. Перечни должностей разрабатываются и утверждаются отраслевыми министерствами и ведомствами (это перечни должностей на предприятиях и в организациях, подлежащих замещению выпускниками, с указанием специальности и уровня образования; имеются обоснованные соотношения специалистов различных уровней высшего образования) [7]. Однако, учитывая стремительное развитие научно-технического прогресса и ускорение инновационного процесса, они не всегда удовлетворяют насущные производственные потребности.

В целом использование перечня должностей позволяет точно определить потребность в инновационных кадрах на перспективу; установить норматив насыщенности необходимыми специалистами конкретной отрасли (как отношение числа должностей, замещаемых специалистами, к планируемому числу работников) в регионе; выявить эффективность использования специалистов [5].

Для регионального уровня развития кадровой политики большое значение имеет обоснование нормативов численности квалифицированных рабочих и специалистов для инновационного развития различных отраслей промышленности региональной экономики. Существует следующая последовательность разработки стандартов:

1. Подбор типовых промышленных единиц по отраслям региона и их классификация;
2. Определение факторов, влияющих на численность квалифицированных рабочих и специалистов, занимающихся инновационной деятельностью;
3. Разработка программ инспектирования для отдельных подразделений;

4. Сбор необходимой статистической информации;
5. Обработка, систематизация и обобщение результатов обследования;
6. Разработка формул для определения нормативов количества квалифицированных рабочих и специалистов, занимающихся инновационной деятельностью;
7. Определение корректирующих коэффициентов в соответствии с инновационным развитием производства и актуализацией формул;
8. Объяснение соотношения квалифицированных рабочих и специалистов, необходимых для прохождения инновационного процесса.

Необходимость новой кадровой политики, в том числе региональной, связана с изменением тенденций, происходящих в экономическом развитии как на глобальном, так и на региональном уровнях. Экономический кризис последнего десятилетия показывает, что некритическое использование существующих рыночных механизмов и механизмов государственного управления до сих пор не обеспечивает устойчивого экономического роста даже в самых развитых странах. Такой кризис, как показала практика, в меньшей степени затрагивает те страны, которые проводили активную промышленную политику, направленную на инновационное развитие своей экономики. В результате в настоящее время, прежде всего, выделяются стратегии развития научно-технических, производственных и кадровых ресурсов, которые способны стабилизировать и ускорить экономическое развитие, что выражается, например, в росте общих стратегических исследований и ряде других тенденций, где реиндустриализация занимает важнейшее место.

Сегодня место для производства определяется не столько сопутствующими издержками, сколько такими факторами, как доступность квалифицированной рабочей силы, наличие инфраструктуры, величина внутреннего спроса и многие другие [3]. Резко повышаются требования к квалифицированным кадрам и снижается значимость затрат труда, так как требуются инновационные специалисты, обладающие необходимыми компетенциями, которых не хватает в странах с дешевым рынком труда. Эти специалисты обучаются, как правило, в развитых странах и требуют более высокой заработной платы. Промышленное производство возвращается в страны с более емким внутренним рынком, с высоким уровнем покупательной способности и квалифицированной рабочей силой.

Необходимость реиндустриализации как будущего пути экономического развития Украины связана с изменением характера активной конкуренции, динамики и структуры спроса, появлением новых технологий и новых бизнес-моделей развития. Принцип новой индустриализации включает в себя основной двигатель экономического развития как промышленный сектор, способный обеспечить самые высокие темпы роста производительности труда, увеличение рабочих мест и снижение безработицы, быстрый и качественный экономический рост и повышение общей конкурентоспособности страны.

Выводы и рекомендации для дальнейших исследований. Таким образом, резюмируя, что кадровая политика должна формироваться на основе стратегии инновационного развития региона и представлять собой совокупность перспективных целей использования в регионе его кадровых ресурсов.

В контексте данных задач по Одесской области и регионам Украины стоит отметить, что дальнейшие исследования необходимо сосредоточить на решении вопроса создания соответствующей инфраструктуры, обеспечивающей формирование кадрового потенциала инновационной деятельности.

## Литература

1. Департамент статистики Одесской области: Сайт [Электронный ресурс]. - Одесса, 2003-2015. - Доступ: <http://www.od.ukrstat.gov.ua/index.html>-заголовок с экрана.
2. Доронина О. актуальные проблемы формирования региональной кадровой политики / О. Доронина // экономическое пространство: сборник научных трудов. - Днепропетровск: ПСАБА, 2012. - № 63.

3. Иванова С.П. Ошибки руководителей в процессе делегирования полномочий в современных организациях / С.П. Иванова, А.В. Савельева // Научный журнал «Дискурс». – 2018. – 11 (25). – С. 195-202.
4. Мясоедов А.И. Инновационные технологии в управлении персоналом / А.И. Мясоедов // В сборнике: Инновационная экономика и менеджмент: Методы и технологии Сборник материалов II Международной научно-практической конференции. Под ред. О.А. Косокурова, В.В. Печковской, С.А. Красильникова. 2018. С. 222-224.
5. Мясоедов А.И. Модели конструктивного управления конфликтами в современных организациях / А.И. Мясоедов // Научный журнал «Дискурс». – 2018. – 2 (16). – С. 96-103.
6. Пряжникова Е.Ю. Психология труда: теория и практика: учебник для бакалавров / Е. Ю. Пряжникова. -М.: Издательство Юрайт, 2019. -452 с.
7. Радостева М.В. Производительность труда: основные тенденции и ключевые факторы развития на современном этапе /М.В. Радостева // Экономика и менеджмент систем управления. 2018. Т. 29. № 3-1. С. 162-172.
8. Сыдунова г. кадровая политика в условиях кризиса: инновационный подход / г. Сыдунова. - М.: Высшая Школа, 2002. - 74 С.
9. Холикова Г.М. Целевые программы как инструмент государственного и муниципального регулирования / Г.М. Холикова // Бюллетень науки и практики. -2018. -Т. 4. -№ 12. -С. 404-408.
10. Щокин Г. Теория кадровой политики: монография / г. Щокин. К.: МАУП, 1997. - 176 С.
11. Яковенко О. современная кадровая политика: региональная перспектива / / Вестник Украинской Академии государственного управления при Президенте Украины. - 2000. - № 3.
12. Якубовский О. формирование региональной кадровой политики: концептуальные основы, содержание, механизмы реализации / / кадровое обеспечение региональных преобразований: материалы научно-практической конференции. – Одесса: ОРИГУ ЗПДП, 2002. - С. 363-369.