

Л. Р. Котова

## ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ИЗМЕНЕНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ КОМПАНИЙ – ТОП-РАБОТОДАТЕЛЕЙ РОССИЙСКОГО РЫНКА ТРУДА

*Освещается кадровая политика компаний, признанных лучшими работодателями на российском рынке труда, в 2003–2007 гг. Анализируются основные тенденции ее изменения, а также зависимость типа кадровой политики от ряда факторов.*

Кадровая политика – целостная и объективно обусловленная конкурентоспособностью организации система работы с персоналом, объединяющая различные формы, методы и модели кадровой работы и имеющая целью создание сплоченного, ответственного и высокопроизводительного коллектива, способного адекватно реагировать на постоянно меняющиеся требования внешней и внутренней среды.

Для выявления изменений в кадровой политике компаний за прошедшие четыре года нами была проанализирована информация по 30 фирмам, осуществляющим свою деятельность на российском рынке. В качестве источников данных были использованы ежегодное издание «Справочник карьериста» за 2003, 2004 и 2008 гг. и интернет-сайты компаний. В выборку попали 17 организаций, основными акционерами или учредителями которых являются зарубежные фирмы, 12 российских и одна компания, находящаяся в совместной собственности на паритетной основе (ТНК-ВР).

По сравнению с 2003–2004 гг., когда среднестатистическая компания представляла собой иностранную фирму среднего размера, специализирующуюся на производстве пищевых продуктов, со сравнительно небольшой продолжительностью работы на отечественном рынке (10–15 лет), ее портрет в 2006–2007 гг. практически не изменился (табл. 1, 2).

Произошедшее укрупнение размеров среднестатистической компании можно объяснить расширением присутствия иностранных компаний на территории РФ, а также экспансией в регионы российских фирм. Преобладание в данной выборке организаций, относящихся к финансовой и консалтинговой сфере, а также пищевой промышленности свидетельствует о том, что экономика России еще не набрала полные обороты и находится на том этапе, когда происходит накопление финансовых средств за счет развития быстрокупаемых отраслей.

Анализ кадровой политики фирм проводился по следующим критериям:

- степень открытости к внешней среде (открытая и закрытая политика);
- степень активности в развитии персонала (активная и компенсаторная);
- долгосрочность планирования карьеры сотрудников.

Т а б л и ц а 1

## Особенности кадровой политики компаний, работавших на российском рынке в 2006–2007 гг.\*

Показатель	Всего	Продолжительность работы на российском рынке, лет				Численность персонала предприятий, чел.			Виды экономической деятельности													
		менее 5	5–10	10–15	свыше 15	до 100	100–1000	свыше 1000	Добыча полезных ископаемых	Обрабатывающие производства							Оптовая и розничная торговля; ремонт бытовых изделий	Гостиницы и рестораны	Транспорт и связь	Финансовая деятельность	Операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг	
										В том числе												
										Всего	производство пищевых продуктов, включая напитки, и табака	издательская и полиграфическая деятельность	металлургическое производство	производство машин и оборудования	производство электро-, электронного и оптического оборудования	химическое производство						
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	
<i>Количество предприятий, вошедших в выборку</i>																						
2006–2007 гг.	30	2	7	13	8	2	5	23	1	16	9	2	1	1	1	2	1	1	1	5	5	
В %	100	6,7	23,3	43,3	26,7	6,7	16,7	76,6	3,3	53,3	30	6,7	3,3	3,3	3,3	6,7	3,3	3,3	3,3	16,7	16,7	
<i>Тип кадровой политики</i>																						
Открытая	17	1	6	6	4	2	3	12	–	7	5	1	–	–	1	–	1	1	–	4	4	
В %	56,7	50	85,7	46,1	50	100	60	52,2	0	43,7	55,6	50	0	0	100	0	100	100	0	80	80	
Закрыва	13	1	1	7	4	–	2	11	1	9	4	1	1	1	–	2	–	–	1	1	1	
В %	43,3	50	14,3	53,9	50	0	40	47,8	100	56,3	44,4	50	100	100	0	100	0	0	100	20	20	
Активная	9	–	2	4	3	–	–	9	–	6	4	–	1	1	–	–	–	–	1	2	–	
В %	30	0	28,6	30,8	37,5	0	0	39,1	0	37,5	44,4	0	100	100	0	0	0	0	100	40	0	
Компенсаторная	21	2	5	9	5	2	5	14	1	10	5	2	–	–	1	2	1	1	–	3	5	
В %	70	100	71,4	69,2	62,5	100	100	60,9	100	62,5	55,6	100	0	0	100	100	100	100	0	60	100	

\* Составлена на основе данных ежегодного издания «Справочник карьериста 2008» и интернет-сайтов компаний.

Окончание табл. 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
<i>Функции кадровой службы</i>																					
1. Набор персонала																					
Внешние источники	30	2	7	13	8	2	5	23	1	16	9	2	1	1	1	2	1	1	1	5	5
В %	100	6,7	23,3	43,3	26,7	6,7	16,7	76,6	3,3	53,3	30	6,7	3,3	3,3	3,3	6,7	3,3	3,3	3,3	16,7	16,7
В том числе:																					
а) активные методы	2	–	1	–	1	1	–	1	–	–	–	1	1	–	–	–	–	–	–	–	–
б) пассивные методы	2	–	1	1	–	–	–	2	–	–	1	–	–	–	–	–	–	1	–	–	–
в) смешанные методы	26	2	5	12	7	1	5	20	1	16	8	1	–	1	1	2	1	–	1	5	5
Внутренние источники	27	2	4	13	8	1	3	23	1	15	9	1	1	1	1	2	1	1	1	5	3
В %	90	100	57,1	100	100	50	60	100	100	93,8	100	50	100	100	100	100	100	100	100	100	60
2. Обучение персонала																					
На рабочем месте	30	2	7	13	8	2	5	23	1	16	9	2	1	1	1	2	1	1	1	5	5
В %	100	6,7	23,3	43,3	26,7	6,7	16,7	76,6	3,3	53,3	30	6,7	3,3	3,3	3,3	6,7	3,3	3,3	3,3	16,7	16,7
В том числе:																					
а) активные методы	8	2	1	3	2	1	1	6	1	2	1	–	–	–	–	1	–	–	–	2	3
б) пассивные методы	3	–	2	1	–	–	1	2	–	1	1	–	–	–	–	1	–	–	–	–	1
в) смешанные методы	19	–	4	9	6	1	3	15	–	15	7	2	1	1	1	1	–	1	1	3	1
Вне рабочего места	25	2	4	11	8	1	3	21	1	14	8	1	1	1	1	2	1	1	1	5	2
В %	83,3	100	57,1	84,6	100	50	60	91,3	100	87,5	88,9	50	100	100	100	100	100	100	100	100	40
В том числе:																					
а) активные методы	17	2	4	7	4	1	2	14	1	13	8	1	1	1	1	1	1	–	–	2	–
б) пассивные методы	1	–	–	–	1	–	–	1	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	1	–
в) смешанные методы	7	–	–	4	3	–	1	6	–	1	–	–	–	–	–	1	–	1	1	2	2
3. Управление служебно-профессиональным продвижением																					
Политика управления карьерой	30	2	7	13	8	2	5	23	1	16	9	2	1	1	1	2	1	1	1	5	5
В том числе:																					
а) краткосрочная	8	1	4	2	1	2	2	4	–	3	3	1	–	–	–	–	1	–	–	2	2
В %	26,7	50	57,1	15,4	12,5	100	40	17,4	0	18,8	33,3	50	0	0	0	0	100	0	0	40	40
б) долгосрочная	6	1	1	3	1	–	–	6	1	3	2	–	–	1	–	–	–	–	–	2	–
В %	20	50	14,3	23,1	12,5	0	0	26,1	100	18,8	22,2	0	0	100	0	0	0	0	0	40	0
в) смешанная	16	–	2	8	6	–	3	13	–	10	4	1	1	–	1	2	–	1	1	1	3
В %	53,3	0	28,6	61,5	75	0	60	56,5	0	62,5	44,4	50	100	0	100	100	0	100	100	20	60

Таблица 2

**Кадровая политика компаний с различными организационно-правовыми формами и типами организационных культур\***

Показатель	Всего	Организационно-правовая форма				Тип организационной культуры				Форма собственности		
		ООО	ЗАО	ОАО	нет данных	иерархическая	рыночная	клановая	адхократическая	русская	иностранная	совместная
<i>Количество предприятий, вошедших в выборку</i>												
2006–2007 гг.	30	7	5	9	9	15	10	2	3	12	17	1
В %	100	23,3	16,7	30	30	50	33,3	6,7	10	40	56,7	3,3
<i>Тип кадровой политики</i>												
Открытая	17	4	4	4	5	7	7	–	3	8	9	–
В %	56,7	57,1	80	44,4	55,6	46,7	70	0	100	66,7	52,9	0
Закрытая	13	3	1	5	4	8	3	2	–	4	8	1
В %	43,3	42,9	20	55,6	44,4	53,3	30	100	0	33,3	47,1	100
Активная	9	3	1	5	–	6	1	2	–	6	3	–
В %	30	42,9	20	55,6	0	40	10	100	0	50	17,6	0
Компенсаторная	21	4	4	4	9	9	9	–	3	6	14	1
В %	70	57,1	80	44,4	100	60	90	0	100	50	82,4	100
<i>Функции кадровой службы</i>												
1. Набор персонала												
Внешние источники	30	7	5	9	9	15	10	2	3	12	17	1
В %	100	23,3	16,7	30	30	50	33,3	6,7	10	40	56,7	3,3
В том числе:												
а) активные методы	2	–	–	1	1	1	–	–	1	2	–	–
б) пассивные методы	2	–	1	1	–	1	1	–	–	1	1	–
в) смешанные методы	26	7	4	7	8	13	9	2	2	9	16	1
Внутренние источники	27	6	5	9	7	15	9	2	1	10	16	1
В %	90	85,7	100	100	77,8	100	90	100	33,3	83,3	94,1	100
2. Обучение персонала												
На рабочем месте	30	7	5	9	9	15	10	2	3	12	17	1
В %	100	23,3	16,7	30	30	50	33,3	6,7	10	40	56,7	3,3
В том числе:												
а) активные методы	8	1	2	1	4	4	3	–	1	1	6	1
б) пассивные методы	3	1	1	–	1	–	2	–	1	1	2	–
в) смешанные методы	19	5	2	8	4	11	5	2	1	10	9	–
Вне рабочего места	25	6	4	8	7	13	9	2	1	9	15	1
В %	83,3	85,7	80	88,9	77,8	86,7	90	100	33,3	75	88,2	100
В том числе:												
а) активные методы	17	5	4	4	4	6	8	2	1	4	12	1
б) пассивные методы	1	1	–	–	–	1	–	–	–	1	–	–
в) смешанные методы	7	–	–	4	3	6	1	–	–	4	3	–
3. Управление служебно-профессиональным продвижением												
Политика управления карьерой	30	7	5	9	9	15	10	2	3	12	17	1
а) краткосрочная	8	2	2	1	3	–	5	–	3	4	4	–
В %	26,7	28,6	40	11,1	33,3	0	50	0	100	33,3	23,5	0
б) долгосрочная	6	2	1	3	–	4	1	1	–	3	2	1
В %	20	28,6	20	33,3	0	26,7	10	50	0	25	11,8	100
в) смешанная	16	3	2	5	6	11	4	1	–	5	11	–
В %	53,3	42,8	40	55,6	66,7	73,3	40	50	0	41,7	64,7	0

\* Составлена на основе данных ежегодного издания «Справочник карьериста 2008» и интернет-сайтов компаний.

Для оценки типа кадровой политики были выбраны следующие признаки:

– *закрытый тип*: набор персонала преимущественно на стартовые позиции, адаптация через наставничество, обучение в корпоративном центре, планирование карьеры сотрудников, внутренняя мотивация (удовлетворение потребности в стабильности, социальные гарантии), инициация процесса разработки инноваций;

– *открытый тип*: наем персонала на все уровни управления, обучение во внешних учебных центрах, отсутствие планирования карьеры сотрудников, внешняя мотивация (конкурентоспособная заработная плата);

– *активный тип*: работа со студентами, непрерывный процесс обучения, направленный на все категории персонала, наличие корпоративного центра, программы негосударственного пенсионного обеспечения;

– *компенсаторный тип*: эпизодический процесс обучения, направленный на поддержание высокого уровня квалификации специалистов с опытом работы, внешний характер обучения, отсутствие планирования карьеры сотрудников, акцент на финансовый аспект как основной фактор мотивации;

– *долгосрочный тип управления карьерой*: программы, направленные на обучение студентов, развитие молодых специалистов и руководителей, ротация кадров, формирование кадрового резерва руководителей;

– *краткосрочный тип управления карьерой*: программы обучения специалистов с опытом работы, отсутствие программ развития лидерских качеств, формирование кадрового резерва на выдвижение;

– *смешанный тип управления карьерой*: ротация кадров, наличие в структуре обучения программ развития лидерских качеств, формирование кадрового резерва на выдвижение.

Критерием отнесения кадровой политики компании к тому или иному типу является наличие трех и более признаков.

Проведенный нами анализ кадровой политики организаций за прошедшие четыре года позволил выявить:

– увеличение доли компаний, осуществляющих закрытую политику (с 30,8 до 43,3%);

– незначительное снижение доли фирм, проводящих активную политику (с 30,8 до 30%);

– перераспределение соотношения в пользу организаций со смешанной политикой управления карьерой (с 23,1 до 53,3%) за счет снижения доли компаний, проводящих краткосрочную (с 46,2 до 26,7%) и долгосрочную (с 30,8 до 20%) политику.

В наибольшей степени закрытая кадровая политика присуща крупным компаниям (47,8%), в меньшей степени – средним (40%), тогда как малые фирмы придерживаются открытой политики (100%). Активную политику проводят исключительно крупные организации (39,1%), а компенсаторную – средние, малые (100%) и часть крупных (60,9%) предприятий. Крупные организации имеют больше финансовых и организационных возможностей для подготовки и развития собственного кадрового резерва, чем малые и средние компании. Хотя именно за счет последних и произошло увеличение удельного

веса организаций, проводящих закрытую политику. Это не удивительно, поскольку 4 из 5 компаний среднего размера являются филиалами зарубежных фирм и имеют возможность активно использовать ресурсы материнского предприятия, в том числе методическое обеспечение и опыт организации процесса развития персонала. На должности начального уровня такие компании, как правило, набирают персонал со стороны, а на профессиональные позиции – через систему горизонтального и вертикального продвижения сотрудников. Внешний поиск на управленческие должности проводится только при отсутствии внутренних кандидатов. Доля компаний, использующих внутренние источники найма персонала, увеличилась с 57,7 до 90%. Полученные данные отражают общие тенденции в стремлении фирм закрывать все вакансии за счет внутренних резервов, хотя при отсутствии такой возможности они вынуждены обращаться и к внешним источникам.

Распределение компаний с закрытой кадровой политикой по видам экономической деятельности выглядит следующим образом: добыча полезных ископаемых, металлургическое, машиностроительное, химическое производство, а также транспорт и связь – 100%; издательская и полиграфическая деятельность – 50%; производство пищевых продуктов и табака – 44,4%; финансовая деятельность и операции с недвижимостью, предоставление услуг – по 20%; производство электрооборудования, торговля и ресторанный бизнес – 0%. В целом доля компаний обрабатывающего производства с закрытой кадровой политикой возросла с 37,5 до 56,3%, что отражает общие тенденции, упомянутые выше. Увеличение же доли консалтинговых компаний, проводящих открытую политику (с 71,4 до 80%), вероятно, объясняется спецификой данного вида деятельности, где ввиду сложности подготовки профессиональных и управленческих кадров предпочтение отдается подбору персонала через кадровые агентства и «охотников за головами» (hand-hunters).

Можно также проследить зависимость кадровой политики от типа организационной культуры компании. Закрытую кадровую политику преимущественно осуществляют предприятия с клановой (100%) и иерархической (53,3%) культурой. Открытую политику, как правило, проводят организации с рыночной (70%) и адхократической (100%) культурой. Организации с клановой и иерархической культурой имеют ориентацию на внутреннюю среду, интеграцию и единство: в компаниях первого типа акцент делается на преданности, традициях и долгосрочной выгоде от совершенствования личности; в компаниях второго типа – на обеспечении стабильности, предсказуемости и рентабельности, что невозможно без формирования внутренней системы обучения и кадрового резерва. Предприятия с рыночной и адхократической культурой нацелены на внешнее окружение, диверсификацию и соперничество: в первом случае все усилия концентрируются на конкурентных действиях и борьбе за лидерство; во втором – на адаптации к внешней среде, динамичном развитии, ориентации на риск. В данном случае успех зависит от привлечения и удержания высокопрофессиональных специалистов, а при изменении ситуации – их замены на новые кадры. Формирование собственной системы непрерывного обучения и служебно-профессионального продвижения персонала становится экономически необоснованным.

В ходе исследования была выявлена зависимость кадровой политики от организационно-правовой формы предприятий: политика закрытого, активно-го типа присуща в основном ОАО (55,6%); открытого, компенсаторного типа – ООО (57,1%) и ЗАО (80%). В ОАО отчуждение акций участниками осуществляется без согласия других акционеров, при этом часть акций может быть выпущена в свободную продажу. В ЗАО акции переходят к другому собственнику, как правило, с согласия большинства держателей. В ООО предусмотрена ответственность учредителей по обязательствам общества в пределах стоимости их вкладов. В ОАО существует возможность дополнительного привлечения средств за счет проведения открытой подписки на выпускаемые акции, при этом оно обязано ежегодно публиковать годовой отчет о деятельности компании. По данным нашего исследования, ЗАО в основном являются иностранные компании с численностью до 3500 человек; ООО – иностранные фирмы с численностью до 9500 человек; ОАО – крупные российские предприятия с численностью от 7500 до 71000 человек. По мере роста компании ее финансовое положение стабилизируется, и она получает возможность перейти от открытой, компенсаторной к закрытой, активной политике с долгосрочным планированием карьеры персонала. Последняя подразумевает наем персонала преимущественно на рынке образовательных услуг, а не на рынке труда; развитие сотрудников (во внутрикорпоративных университетах и центрах); внутреннюю мотивацию и социальную стабильность (в социальном пакете предусмотрены негосударственное пенсионное страхование или доплаты к пенсии).

Анализ полученных данных позволил также выявить ряд тенденций, касающихся отдельных функций и методов работы служб управления персоналом выбранных организаций.

Все больше компаний при подборе персонала уделяют внимание работе с выпускниками вузов и студентами последних курсов. Данная тенденция вызвала появление в структуре служб управления персоналом специализированных отделов, занимающихся рекрутингом молодых специалистов (graduate recruitment). Например, в ФК «Уралсиб» этими вопросами занимается отдел по работе с внешним кадровым резервом. Студенты 3-го, 4-го и 5-го курсов после прохождения практики могут быть приглашены на оплачиваемую стажировку, по окончании которой они получают возможность пополнить внешний кадровый резерв с перспективой зачисления в штат.

Значительно больше внимания уделяется развитию персонала. Компаниям стали меньше обращаться к внешним провайдерам, предпочитая обучать персонал на собственной учебной базе или в корпоративном университете. Сегодня подавляющее большинство компаний при внутриорганизационном обучении успешно сочетают активные и пассивные методы, причем значительной популярностью среди активных методов пользуются стажировки (63,3%), наставничество (50%) и проектная деятельность (40%), участие в которой принимают не только работники компаний, но и студенты; а среди пассивных – производственный инструктаж (73,3%). При обучении вне рабочего места в основном используются активные методы, среди которых, как и раньше, лидируют тренинги (66,7%).

Одной из важнейших задач для служб персонала становится формиро-

вание кадрового резерва, потребность в котором будет только возрастать. Цифры показывают, что значительно расширилась подготовка сотрудников по программам развития лидерских качеств (с 23,1 до 50%). Вместе с тем произошло некоторое снижение доли компаний, осуществляющих формирование кадрового резерва на выдвижение (с 88,5 до 86,7%) и резерва руководителей (с 42,3 до 36,7%). Возможно, это вызвано ужесточением требований к кандидатам.

Эти тенденции обозначили переход от краткосрочной к преимущественно смешанной политике управления карьерой, при которой компании концентрируются как на обеспечении хорошего исполнения работы «здесь и сейчас», так и на развитии потенциала сотрудников за счет их обучения, ротации и карьерного роста.

Преобладание компенсаторной политики над активной объясняется влиянием процессов, происходящих в российской экономике: накоплением финансовых и интеллектуальных средств для дальнейшего развития. В условиях реорганизации и экспансии в регионы ставка делается на максимальную отдачу от профессионального уровня наличного персонала, увеличение его лояльности за счет конкурентоспособной заработной платы и высокое качество работы. Активная же кадровая политика под силу лишь устойчиво развивающимся, крупным корпорациям. В данной выборке такую политику проводят лишь 30% компаний.

**Д. В. Логвинов**

### **ПЛАНИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ КАРЬЕРЫ БАНКОВСКОГО СЛУЖАЩЕГО**

*Рассмотрены цели карьеры, а также условия карьерного роста банковского служащего.*

Профессиональная деятельность банковского служащего традиционно ассоциируется с определенной должностью. В течение своей трудовой жизни человек, как правило, занимает не одну, а несколько должностей. Такая последовательность замещения должностей называется карьерой.

Карьера (фр. *carrière*) – успешное продвижение работника в определенной области деятельности. Наиболее популярное значение этого понятия отражается в идее поступательного продвижения вперед по однажды выбранной служебной лестнице (например, получение больших полномочий, более высокого статуса, престижа, власти).

Западный менеджмент рассматривает карьеру с двух позиций. С одной стороны, это целевая карьера, т. е. набор должностей, занимаемых человеком в течение жизни. С другой стороны, это субъективная карьера, поскольку она включает в себя изменения ценностей и мотивов человека, которые происходят с ним в течение жизни. Обе эти позиции фиксируются на индивиде, предполагая, что человек может в определенной степени контролировать свою