

УДК 331.108  
DOI: 10.26140/anie-2019-0802-0051

## **ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО ЯДРА ОРГАНИЗАЦИИ КАК ЗАДАЧА КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

© 2019

**Кузнецова Наталья Викторовна**, кандидат экономических наук, доцент,  
заведующий кафедрой экономики труда и управления персоналом  
**Петрова Елена Александровна**, кандидат экономических наук, доцент кафедры  
экономики труда и управления персоналом  
**Кузнецов Евгений Николаевич**, студент  
*Байкальский государственный университет*  
(664003, Россия, Иркутск, ул. Ленина, 11, e-mail: kuznetsov307@bk.ru)

**Аннотация.** Формирование кадрового ядра является важнейшей задачей кадрового менеджмента, т.к. с помощью него могут быть решены задачи формирования устойчивости и лояльности персонала, обеспечения кадровой безопасности. Наличие кадрового ядра в организации способствует эффективному решению ее стратегических задач. Основной целью исследования является обоснование подходов к формированию кадрового ядра и его сегментированию. Для этого изучена сущность кадрового ядра, его функции и признаки формирования. Предложены подходы для сегментирования кадрового ядра по различным критериям: с позиции участия работников в реализации ключевых бизнес-процессов компании; на основе оценки показателей результативности труда; с точки зрения уровня развития трудового потенциала работников. Апробация предложенных подходов проведена на примере деятельности торговой организации (выделено кадровое ядро и его периферия, характерные признаки отнесения работников к ним). Определено, что предлагаемые подходы к выделению кадрового ядра и периферии могут быть использованы при формировании политики организации в области оптимизации численности персонала, его удержании и развитии. В качестве методических приемов исследования использованы методы анализа теоретических подходов, классификаций и группировок.

**Ключевые слова:** персонал, устойчивость персонала, кадровое ядро, периферия, сегментирование персонала, трудовой потенциал, результативность труда, ключевой персонал, кадровый менеджмент, управление персоналом.

## **FORMATION OF THE PERSONNEL NUCLEUS OF THE ORGANIZATION AS A TASK OF THE PERSONNEL MANAGEMENT**

© 2019

**Kuznetsova Natalia Viktorovna**, candidate of economic sciences, associate professor,  
head of the Chair of Labor Economics and Personnel Management  
**Petrova Elena Aleksandrovna**, candidate of economic sciences, associate professor,  
Chair of Labor Economics and Human Resources Management  
**Kuznetsov Evgeny Nikolaevich**, student  
*Baikal State University*  
(664003, Russia, Irkutsk, street Lenina 11, kuznetsov307@bk.ru)

**Abstract.** The formation of a personnel core is the most important task of personnel management, since with the help of it, the tasks of forming sustainability and loyalty of personnel, ensuring personnel security can be solved. The presence of a personnel core in an organization contributes to the effective solution of its strategic tasks. The main goal of the research is to substantiate approaches to the formation of a personnel core and its segmentation. For this, the essence of the personnel core, its functions and the signs of formation have been studied. Approaches are proposed for segmentation of the core staff according to various criteria: from the standpoint of employee participation in the implementation of key business processes of the company; based on an assessment of labor productivity indicators; in terms of the level of development of the labor potential of workers. Approbation of the proposed approaches was carried out using the example of a trade organization (the personnel core and its periphery are highlighted, the characteristic signs of attributing employees to them). It is determined that the proposed approaches to the allocation of personnel core and periphery can be used in the formation of the organization's policy in the field of optimizing the number of personnel, its retention and development. The methods of analysis of theoretical approaches, classifications and groupings are used as the methodological methods of the research.

**Keywords:** personnel, personnel sustainability, personnel core, peripherals, personnel segmentation, labor potential, labor productivity, key personnel, personnel management, personnel management.

*Постановка проблемы в общем виде и ее связь с важными научными и практическими задачами.*

Персонал любой организации выступает ключевым ресурсом и главным фактором ее развития, при этом кадровое ядро – это основное конкурентное преимущество любой компании, стремящейся упрочить свои позиции на рынке.

Работники, составляющие кадровое ядро коллектива, играют важную роль при выработке норм поведения в коллективе, формировании лояльности, обеспечении кадровой безопасности, они, как правило, инициативны, ответственны, имеют большой профессиональный опыт, положительно влияют на сокращение сроков адаптации у вновь принятых работников [1-10].

Кроме того, кадровое ядро дает большие преимущества и эффекты: повышение качества и ускорение принятия решений в организации, формирование позитивного микроклимата в организации, построение особой системы наиболее результативных коммуникаций, формирование мотивации, удовлетворенности и уменьшение текучести персонала, не входящего в кадровое ядро.

*Анализ последних исследований и публикаций, в которых рассматривались аспекты этой проблемы и на которых обосновываются авторы; выделение неразрешенных ранее частей общей проблемы.*

Под понятием «кадровое ядро» чаще понимают совокупность сотрудников, обладающих наибольшей ценностью для организации, которых требуется сохранить и в которых целесообразно вкладывать ресурсы. По мнению Ю.Г. Одегова, в кадровое ядро входят квалифицированные работники, доказавшие свою лояльность организации [11, с.46].

Кроме того, они обеспечивают высокую добавленную стоимость компании, участвуют в основных бизнес-процессах компании, обладают высокой производительностью и качеством труда, являются носителями уникальных технологий (знаний), являются труднозаменимыми [6, с.166; 7, с.56].

Как правило, с ними официально оформлены трудовые отношения, они имеют различные льготы и преференции (полноценное материальное вознаграждение, систему социальных гарантий и льгот) [11, с.46].

Аналогичного мнения придерживаются и другие авторы [13, с.164].

О необходимости дифференцированного подхода к управлению персоналом, ориентации кадрового менеджмента на запросы различных групп персонала, упоминают многие авторы. Такой подход применяется, например, при выделении категорий персонала, подлежащих увольнению при сокращении численности [14, с.125], [15], при формировании компенсационного пакета для разных групп персонала, при планировании развития персонала, формировании кадрового резерва и т.д. [16-28].

Основными функциями кадрового ядра являются:

1. Функция стабилизации и поддержки персонала. Именно кадровое ядро может создать профессиональную и мотивационную поддержку, организовывать позитивный настрой в решении оперативных задач остальному персоналу.

2. Функция управления знаниями. Кадровое ядро является проводником знаний. В свою очередь кадровое ядро также необходимо обучать, развивая его ключевые компетенции. Представители кадрового ядра обучая остальной персонал, передавая свои знания способствуют расширению кадрового ядра.

3. Функция формирования корпоративной культуры и сохранения благоприятного социально-психологического климата. Руководство и кадровое ядро формирует ценности и нормы поведения в компании, а его представители являются проводниками данных ценностей и норм поведения, а также способствуют сохранению благоприятного социально-психологического климата. Кадровое ядро помогает преодолевать нарушения в коммуникациях.

4. Функция участия в управлении. Руководители компании делегирует ряд полномочий и функций управления кадровому ядру, так как именно профессионализм и авторитет кадрового ядра с одной стороны, и его мотивация с другой, способствуют эффективному решению стратегических задач.

5. Функция формирования команды. Представители кадрового ядра объединяют персонал различных структурных подразделений в единую команду для реализации единых целей, способствуют превращению персонала в командную единицу.

6. Функция экономии ресурсов. Кадровое ядро способствует росту эффективных коммуникаций, принятию эффективных управленческих решений, доведения этих решений до персонала и настрой на быстрое их решения.

Таким образом, наличие кадрового ядра в компании и при правильном его формировании способно стать важным ресурсом в стратегическом развитии компании [29, с.156-158].

Характерными особенностями кадрового ядра являются то, что оно не определено по размеру, включает работников различных профессионально-квалификационных групп, которые выполняют функции кадрового ядра (разработка и реализация стратегии организации, разработка инновационной политики, формирование единой корпоративной культуры и её транслирование на все уровни персонала, создание системы управления знаниями в организации и пр.). Как результат, оно формируется в результате спонтанных и саморегулируемых процессов, а целенаправленные внешние воздействия по его формированию не всегда эффективны.

Как отмечает С.И. Сотникова, персонал, входящий в кадровое ядро компании, составляет 65-70% от численности персонала [30, с.73].

К основным методам, позволяющим оценить состав кадрового ядра, его периферию, относят экспертную оценку, аттестацию персонала, оценку исполнения работ и оценку потенциала работников.

Таким образом, в теоретических исследованиях проблема формирования кадрового ядра представлена исследованиями отечественных и зарубежных авторов,

изучена слабо.

*Формирование целей статьи (постановка задания).*

Цель исследования – развить теоретические подходы к формированию кадрового ядра организации и его сегментированию.

*Изложение основного материала исследования с полным обоснованием полученных научных результатов.* В качестве критериев отнесения сотрудников к кадровому ядру называют: большой стаж работы в организации, приверженность и лояльность организации, причастность к делам управления, осознанное вовлечение в дела организации, наличие развитого трудового потенциала, способность реализовывать стратегию и антикризисную политику организации.

Одним из важных атрибутов кадрового ядра является его командная форма существования. Действительно, именно командность позволяет кадровому ядру достигать высоких результатов своей деятельности. Кадровое ядро как команда – это совокупность сотрудников, которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности и взаимопределяют принадлежность свою и партнеров к данной группе [31].

Отсутствие хотя бы одного из названных в определении признаков команды делает кадровое ядро неэффективным, следовательно, ненужным для организации.

Общепринятым подходом является понимание того, что кадровое ядро – это наиболее стабильная часть коллектива, это те сотрудники, которые имеют большой стаж работы в организации, высокую квалификацию. Остальные работники составляют периферийную часть. Вместе с тем оценка объема и состава кадрового ядра может быть проведена и по другим критериям:

- с позиции участия работников в реализации ключевых бизнес-процессов компании;

- на основе оценки показателей результативности труда;

- на основе оценки уровня развития трудового потенциала персонала.

Рассмотрим данные подходы более подробно на примере торговой организации.

*Подход – формирование кадрового ядра по признаку участия работников в реализации ключевых бизнес-процессов компании.* Важными и наиболее ценными сотрудниками торговой организации являются те, кто играет важную роль в формировании стратегии организации, обладает инновационным потенциалом, чья карьера институционально связана с перспективой развития организации. Кроме того, они заняты на ключевых рабочих местах в организации, непосредственно вступают в контакт с клиентами, обеспечивают и сопровождают поставку товаров и продукции. Для торговой организации клиент – это главный приоритет компании, именно поэтому все усилия должны быть направлены на создание доброжелательных, хороших деловых отношений с клиентами и повышение уровня их удовлетворенности. Сотрудники, взаимодействующие с клиентами компании, должны иметь соответствующие компетенции и квалификацию, опыт работы, соответствующие личностные характеристики.

В результате структура кадрового ядра с позиции участия работников в реализации бизнес-процессов компании может быть представлена следующим образом:

- Ключевой персонал, «ядро» – работники, обладающие высокой квалификацией, производительностью труда, инициативностью, участвующие в основной деятельности компании (1 слой – топ-менеджмент: исполнительное руководство (допустимый уровень текучести – 2%), 2 слой – ключевой персонал: отдел продаж (допустимый уровень текучести – 8-10%) [29].

- Основной персонал (отдел логистики, юридический отдел, отдел персонала, отдел бухгалтерии, отдел маркетинга (допустимый уровень текучести 8-10%). Как правило, это легкозаменимые работники, обладающие недостаточно высокой мотивацией к высокопроизво-



длительному труду. Отличительной особенностью этой категории персонала может быть вариативность состава в зависимости от изменения конъюнктуры рынка труда [13].

– Периферийная часть, вспомогательный персонал (отдел складского хозяйства, экспедиторская служба, АХО, отдел водителей (допустимый уровень текучести – 20%). Это работники, которые не требуют длительной профессиональной подготовки, получают невысокую заработную плату [32, с.6].

Данный подход к выделению кадрового ядра имеет недостатки, так как не все сотрудники, входящие в состав ключевого персонала, обладают одинаковым уровнем результативности труда. Следовательно, необходимо использовать и другие подходы к формированию кадрового ядра.

*II подход – выделение кадрового ядра на основе оценки результативности труда.* Главным критерием оценки результативности труда торгового персонала является соответствие результатов труда заранее поставленным целям, планам (количество открытых новых точек, выполненных акций за год, объем продаж и т.д.). Основным критерием выделения кадрового ядра и периферии могут быть показатели результативности труда. Например, первый слой кадрового ядра составляют сотрудники, которые перевыполняют план, второй слой – выполняющие план, периферийная часть представлена персоналом, который не справляется с поставленными задачами.

*III подход – с точки зрения оценки уровня развития трудового потенциала работников.* Так как формирование кадрового ядра на основе оценки результативности труда персонала не позволяет дать полную оценку потенциальных возможностей сотрудника, предлагается выделение кадрового ядра с точки зрения оценки уровня развития его трудового потенциала. Основой для выделения критериев формирования кадрового ядра и его периферии в этом случае может быть профиль должности. В качестве критериев выделения центра ядра и его периферии могут выступать возраст работников, уровень образования, стаж работы и т.д. В результате сегментирования кадрового ядра можно проводить по различным социально-демографическим признакам персонала. Первый слой кадрового ядра (его центр) будут составлять сотрудники, которые полностью соответствуют выделенным критериям, второй слой – те, которые соответствуют частично, периферия представлена теми сотрудниками, которые не соответствуют требованиям по одному или нескольким критериям.

*Выводы исследования и перспективы дальнейших изысканий данного направления.* Таким образом, основываясь на результатах оценки кадрового ядра по разным подходам и критериям можно сформировать эффективную политику удержания персонала в организации, его развития.

Несмотря на то, что сегментирование кадрового ядра может быть произведено по различным признакам, выделение работников, составляющих кадровое ядро и его периферию, должно происходить на основе формирования общих, объединяющих всех участников ядра, качеств.

Стоит учесть, что кадровое ядро – это подвижная часть коллектива, которая может менять свой состав, поэтому необходимо периодически пересматривать его структуру.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Аленко С.Н., Лямин Г.В. Влияние кадрового ядра на вовлеченность и мотивацию персонала медицинского учреждения // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. 2016. № 2 (18). С. 10-16.
2. Горелов А.С. Профессиональное ядро в системе органов внутренних дел // Управление мегаполисом. 2014. № 6 (42). С. 91-96.
3. Демушина О.Н. Лояльность персонала и факторы её формирования // Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2015. № 2 (11). С. 133-136.
4. Сивушков К.В., Стерхов А.П. Отбор персонала и формирова-

ние профессионального кадрового ядра как превалярующее направление обеспечения кадровой безопасности организации // Вестник Иркутского государственного технического университета. 2015. №6 (101). С. 272-276.

5. Карымова О.С. Опыт изучения лояльности сотрудников в коммерческой организации // Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2017. Т. 6. № 3 (20). С. 298-300.

6. Кузнецова Н.В. Структура персонала организации с позиции обеспечения ее кадровой безопасности // Вестник Бурятского государственного университета. 2015. №2S. С.163-169.

7. Демушина О.Н. Факторы, влияющие на лояльность персонала коммерческой организации // Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2015. № 1 (10). С. 65-70.

8. Лямин Г.В. Сегментный подход к кадровому ядру организации // Baikal Research Journal: электронный научный журнал Байкальского государственного университета. 2016. Т.7. № 5.

9. Семенова-Полях Г.Г., Кабирова А.А. Влияние организационных патологий на проявление лояльности персонала (на примере службы ЗАГС) // Карельский научный журнал. 2014. № 4 (9). С. 78-81.

10. Лильберг Р.Э. Перспективные модели мотивации персонала в условиях современного инновационного бизнеса: организационно-управленческие и индивидуально-психологические аспекты // Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2018. Т. 7. № 3 (24). С. 327-332.

11. Одегов Ю.Г. Управление персоналом – подходы к формированию ядра персонала // Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. 2004. № 3. С. 43-56.

12. Кузнецова Н.В. Методы противодействия угрозам кадровой безопасности организации // Известия Уральского государственного экономического университета. 2014. №2 (52). С. 53-62.

13. Калабина Е.Г. Внутренний рынок труда: теоретические и эмпирические предпосылки возникновения и идентификации // Вестник УГТУ-УПИ. Серия: Экономика и управление. 2009. №5. С.152-165.

14. Жулябин Д.Ю., Коркин П.С., Комаристый Д.П., Липинский А.В. Методы и подходы оптимизации численности персонала // Вестник Воронежского института высоких технологий. 2017. №4 (23). С. 124-127.

15. Мезенцева В. Текучесть кадров. Формула и пример расчета [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://copdoc.ru/articles/806/>

16. Былков В.Г. Системные признаки трудового потенциала: вопросы методологии // Известия Байкальского государственного университета. 2012. № 6. С. 18-27.

17. Былков В.Г., Протасов А.Е. О формировании внешнего и внутреннего рынков труда // Вестник Иркутского государственного технического университета. 2006. № 3. С. 151-157.

18. Иванова Т.Н. Оценка персонала эффективности корпоративного обучения // Балтийский гуманитарный журнал. 2015. № 2 (11). С. 143-149.

19. Крюкова А.А., Гизатулина М.Ф. Инновационные подходы к мотивации персонала // Карельский научный журнал. 2017. Т. 6. № 2 (19). С. 67-68.

20. Зародина В.В. Аттестация в системе оценки персонала // Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2017. Т. 6. № 1 (18). С. 279-282.

21. Солодова Н.Г., Клейменова Л.В. Особенности кадрового аудита при антикризисном управлении // Известия Иркутской государственной экономической академии. 2011. № 6 (80). С. 104-108.

22. Туренко Б.Г., Туренко Т.А. Методологические аспекты формирования кадров профессиональных руководителей // Baikal Research Journal: электронный научный журнал Байкальского государственного университета. 2016. Т.7. № 3.

23. Михеева М.А., Орлова Л.В. Комплексный подход к отбору торгового персонала в современных условиях // Балтийский гуманитарный журнал. 2015. № 1 (10). С. 186-189.

24. Никишина А.Л. Развитие персонала как стратегический аспект управления организацией // Карельский научный журнал. 2017. Т. 6. № 1 (18). С. 83-86.

25. Бахтарева Е.А. Проблемы правового регулирования формирования и использования кадрового резерва на государственной гражданской службе. Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2015. 123 с.

26. Носырева И.Г. Управление трудовым потенциалом организации: стратегические аспекты // Экономика труда. 2018. Том 5. № 4. doi: 10.18334/et.5.4.39616.

27. Григорян Е.С., Голубкова И.В. Обеспечение безопасности предприятия на основе управления персоналом // XXI век: итоги прошлого и проблемы настоящего плюс. 2017. № 1 (35). С. 32-37.

28. Иванова Т.Н., Зорина К.Х. Изменения в практике управления персоналом современных организаций // Карельский научный журнал. 2016. Т. 5. № 3 (16). С. 125-128.

29. Лямин Г.В. Функции кадрового ядра персонала в условиях стратегического развития медицинского учреждения // Актуальные вопросы экономических наук: сборник материалов XLVII Международной научно-практической конференции / Под общ. ред. Чернова С.С. Новосибирск: Изд-во ЦРНС, 2015. С.155-160.

30. Сотникова С.И., Соловьева Ю.Ю. Методический подход к расчету естественного уровня текучести персонала в торговле // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2008. №1. С. 69-76.

31. Лямин Г.В. Кадровое ядро организации как самоорганизующаяся и самоуправляемая эффективная команда // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2016. №3. С.108-114.

32. Маковская Н.В. Особенности влияния сегментации трудовой

---

*сферы предприятия на кадровую политику (на примере промышленности Беларуси) // Вестник МДУ им. А.А. Куляшова. Серия «Экономика. Социология. Право». 2010. №2(36). С. 4-13.*

*Статья поступила в редакцию 19.03.2019*

*Статья принята к публикации 27.05.2019*