

Кадрова політика організації

План

1. Суть і завдання кадрової політики.
2. Елементи кадрової політики та їх характеристика.
3. Типи кадрової політики.

1. Суть і завдання кадрової політики

Політика організації - система правил, відповідно до яких поводить система в цілому і по яких діють люди, що входять у цю систему. Крім фінансової, зовнішньоекономічної політики, політики стосовно конкурентів і т.д., будь-яка організація розробляє і здійснює кадрову політику. Такий підхід характерний для крупних приватних компаній і системи державної служби: саме в цих організаціях найбільш послідовно реалізується принцип відповідності кадрової політики і стратегії розвитку організації.

Термін «кадрова політика» має широке і вузьке тлумачення:

Кадрова політика – це система правил і норм (які повинні бути усвідомлені і певним чином сформульовані), що приводять людський ресурс у відповідність із стратегією фірми (звідси випливає, що всі заходи щодо роботи з кадрами – відбір, упорядкування штатного розкладу, атестація, навчання, просування – заздалегідь плануються і погоджуються з загальним розумінням цілей і задач організації);

На кадрову політику в цілому, зміст і специфіку конкретних програм і кадрових заходів **впливають фактори двох типів** – зовнішні щодо організації і внутрішні.

Фактори зовнішнього середовища можуть бути об'єднані в дві групи:

1. Нормативні обмеження.
2. Ситуації на ринку праці.

Найбільш значимими **факторами внутрішнього середовища** є такі:

1. Цілі підприємства, їх тимчасова перспектива і ступінь пропрацьованості.
2. Стиль управління, закріплений у тому числі й у структурі організації.
3. Умови праці.

Наведемо деякі найбільше важливі характеристики робіт, що залучають або відштовхують людей:

- ступінь необхідних фізичних і психічних зусиль;
- ступінь шкідливості роботи для здоров'я;
- місце розташування робочих місць;
- тривалість і структурованість роботи;
- взаємодія з іншими людьми під час роботи;
- ступінь свободи при рішенні задач;
- розуміння і прийняття цілі організації.

Як правило, наявність навіть невеличкої кількості не привабливих для робітників задач вимагає від менеджера з персоналу створення спеціалізованих програм притягнення та утримання співробітників в організації.

4. Якісні характеристики трудового колективу.
5. Стиль керівництва.

Незалежно від стилю керівництва, який використовується конкретним менеджером, для нього будуть важливі такі цілі:

- максимальне вмикання майстерності і досвіду кожного співробітника;
- забезпечення конструктивної взаємодії членів групи;
- одержання адекватної інформації про робітників, що сприяє формулюванню цілей, задач кадрової політики в програмах організації.

Розглянемо процес **формування кадрової політики** в організації, що полягає в здійсненні ряду етапів.

Етап 1. Нормування. Ціль - узгодження принципів і цілей роботи з персоналом, із принципами і цілями організації в цілому, стратегією та етапом її розвитку.

Етап 2. Програмування. Ціль - розробка програм, шляхів досягнення цілей кадрової роботи, конкретизованих з урахуванням умов теперішніх і можливих змін ситуації

Етап 3. Моніторинг персоналу. Ціль - розробка процедур діагностики і прогнозування кадрової ситуації

2. Елементи кадрової політики та їх характеристика.

Серед елементів кадрової політики слід назвати:

■ **політику зайнятості**, що охоплює забезпечення висококваліфікованим персоналом, створення привабливих умов праці, гарантування її безпеки, створення можливостей для просування по службі з метою підвищення ступеня задоволення роботою;

■ **політику навчання**, яка передбачає формування відповідної бази навчання, можливостей для підвищення кваліфікації та реалізації прагнень до професійного зростання;

■ *політику оплати праці*, що полягає в наданні достатньо високої порівняно з іншими роботодавцями заробітної плати, яка б відповідала досвіду, здібностям і ставленню працівника до своїх обов'язків, його трудовому внеску;

■ *політику добробуту*, яка ґрунтується на забезпеченні широкого набору соціальних пільг і благ, створенні умов, привабливих для працівників і взаємовигідних для них і для фірми;

■ *політику трудових відносин*, що передбачає встановлення певних процедур для попередження виникнення трудового конфлікту, становлення кращого стилю керівництва, відносин з профспілками тощо.

3. Типи кадрової політики

Аналізуючи існуючі в конкретних організаціях кадрові політики, можна виділити дві підстави для їх угруповання.

Перша підстава може бути пов'язана з рівнем усвідомленості тих правил і норм, що лежать в основі кадрових заходів і, пов'язаних із цим рівнем, безпосереднього впливу управлінського апарата на кадрову ситуацію в організації. По даній підставі можна виділити такі **типи кадрової політики**:

1. **Пасивна кадрова політика.** Керівництво в ситуації подібної кадрової політики працює в режимі екстреного реагування на виникаючі конфліктні ситуації, що ринеться погасити будь-якими засобами, найчастіше без спроб зрозуміти причини і можливі наслідки.

2. **Реактивна кадрова політика.** У руслі цієї політики керівництво підприємства здійснює контроль за симптомами негативного стану в роботі з персоналом, причинами і ситуацією розвитку кризи: виникнення конфліктних ситуацій, відсутність достатньо кваліфікованої робочої сили для рішення задач, відсутність мотивації до високопродуктивної праці.

3. **Превентивна кадрова політика.** Кадрова служба подібних підприємств розташовує не тільки засобами діагностики персоналу, але і прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий період. В програмах розвитку організації утримуються короткостроковий і середньостроковий прогнози потреби в кадрах, як якісний, так і кількісний, сформульовані задачі з розвитку персоналу.

4. **Активна кадрова політика.** При ній керівництво має не тільки прогноз, але і засоби впливу на ситуацію, а кадрова служба спроможна розробити антикризові кадрові програми, проводити постійний моніторинг ситуації і коректувати виконання програм в відповідності з параметрами зовнішньої і внутрішньої ситуації.

Другою підставою для диференціації кадрових політик може бути принципова орієнтація на власний персонал або на зовнішній персонал, ступінь відкритості стосовно зовнішнього середовища при формуванні кадрового складу. По цій підставі традиційно виділяють два типи кадрової політики - відкриту і закриту.

Відкрита кадрова політика характеризується тим, що організація готова прийняти на роботу будь-якого фахівця, якщо він має відповідну кваліфікацію, без урахування досвіду роботи в цій або родинних їй організаціях. Такого типу кадрова політика може бути адекватна для нових організацій, що ведуть агресивну політику завоювання ринку, орієнтованих на швидкий ріст і навальний вихід на передові позиції у своїй галузі.

Розглянемо порівняльну характеристику двох типів кадрової політики.

Кадровий процес	Тип кадрової політики	
	відкрита	закрита
Набір персоналу	Ситуація високої конкуренції на ринку праці	Ситуація дефіциту робочої сили, відсутність притоку нових робочих рук
Адаптація персоналу	Можливість швидкого вмикання в конкурентні відношення, упровадження нових для організації підходів, запропонованих новачками	Ефективна адаптація за рахунок інституту наставників («опекунов»), високої згуртованості колективу, вмикання в традиційні підходи
Навчання і розвиток персоналу	Часто проводиться в зовнішніх центрах, сприяє запозиченню нового	Часто проводиться у внутрішньокорпоративних центрах, сприяє формуванню єдиного погляду; загальних технологій, адаптовано до роботи організації
Просування персоналу	Утруднена можливість росту, тому що переважає тенденція набору персоналу	Перевага при призначенні на вищестоящі посади завжди віддається співробітникам компанії, проводиться планування кар'єри
Мотивація і стимулювання	Перевага віддається питанням стимулювання (зовнішньої мотивації)	Перевага віддається питанням мотивації (задоволення потреби в стабільності, безпеки, соціальному прийнятті)
Впровадження інновацій	Постійний інноваційний вплив з боку нових співробітників, основний механізм інновацій - контракт, визначення відповідальності співробітника та організації	Необхідність спеціально ініціювати процес розробки інновацій, високе почуття причетності, відповідальності за зміни за рахунок усвідомлення спільності долі людини і підприємства

Закрита кадрова політика характеризується тим, що організація орієнтується на включення нового персоналу тільки з нижчого посадового рівня, а заміщення відбувається тільки з числа співробітників

організації. Такого типу кадрова політика характерна для компаній, орієнтованих на створення певної корпоративної атмосфери, формування особливого духу причетності, а також працюючих в умовах дефіциту кадрових ресурсів.

В ході формування кадрової політики, повинні відбуватися узгодження таких аспектів:

- розробка загальних принципів кадрової політики, визначення пріоритетних цілей;
- організаційно-штатна політика - планування потреби в трудових ресурсах, формування структури і штату, призначення, створення резерву, переміщення;
- інформаційна політика - створення і підтримка системи руху кадрової інформації;
- фінансова політика - формулювання принципів розподілу засобів, забезпечення ефективної системи стимулювання праці;
- політика розвитку персоналу - забезпечення програми розвитку, профорієнтація та адаптація співробітників, планування індивідуального просування, формування команд, фахове підготування і підвищення кваліфікації;