

ЛЕКЦІЯ 5

КАДРОВА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА

1. Поняття та завдання кадрової політики підприємства
2. Типи кадрової політики підприємства
3. Процес формування кадрової політики підприємства
4. Зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу підприємства

5.1 Поняття та завдання кадрової політики підприємства

Реалізація цілей і завдань управління персоналом здійснюється через кадрову політику.

На даний момент відсутні чіткість та єдність точок зору вчених стосовно тлумачення сутності поняття «кадрова політика», якому надаються відмінні визначення.

Під *кадровою політикою підприємства* доцільно розуміти сукупність правил і принципів, що визначають основні напрями роботи з персоналом (формування, відтворення, розвиток, ефективне використання, мотивація, стимулювання персоналу) в процесі управління ним відповідно до загальної стратегії підприємства.

Основними завданнями кадрової політики є:

- 1) своєчасне забезпечення підприємства персоналом необхідної якості у необхідній чисельності;
- 2) забезпечення умов реалізації прав та обов'язків працівників, що передбачені трудовим законодавством;
- 3) раціональне використання кадрового потенціалу;
- 4) формування і підтримка ефективної роботи трудових колективів.

Основними *різнovidами* кадрової політики вважаються: політика підбору кадрів, політика навчання, політика оплати праці, політика формування кадрових процедур, політика соціальних відносин.

Принципи кадрової політики – це керівні правила, підходи до вирішення кадрових питань підприємства (рис. 5.1).

До формування кадрової політики висувають наступні *вимоги*:

– КП повинна бути тісно пов'язана зі стратегією розвитку підприємства. В цьому плані вона є кадровим забезпеченням реалізації стратегії підприємства;

– КП має бути достатньо гнучкою, тобто, з одного боку, стабільною, оскільки саме зі стабільністю пов'язані певні очікування працівників; з іншого боку – динамічною, тобто корегуватися відповідно змінам тактики підприємства, виробничої та економічної ситуації;

- КП має бути економічно обґрунтованою, тобто ґрунтуватися на реальних фінансових можливостях підприємства;
- КП повинна забезпечувати індивідуальний підхід до працівників.

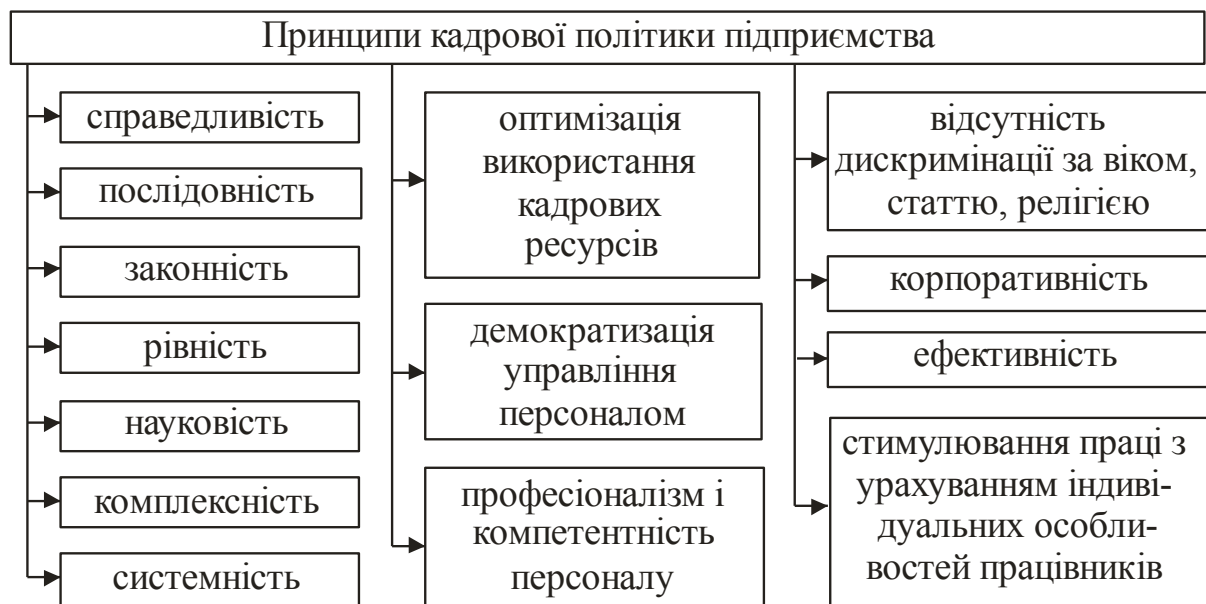


Рис. 5.1. Принципи кадрової політики підприємства

5.2 Типи кадрової політики підприємства

Типи кадрової політики підприємства виділяють за двома ознаками: рівнем усвідомленості правил і норм в роботі з персоналом та ступенем відкритості здійснення набору персоналу стосовно ЗС.

За рівнем усвідомленості правил і норм в роботі з персоналом виділяють наступні типи кадрової політики: активна, реактивна, пасивна, превентивна (табл. 5.1). Основні відмінності типів кадрової політики за цією ознакою наведено в табл. 5.2.

Таблиця 5.1

Класифікація типів кадрової політики за рівнем усвідомленості правил і норм в роботі з персоналом

Тип КП	Зміст кадрової політики
Активна	Керівництво має не лише прогноз, а й засоби впливу на ситуацію, а кадрова служба здатна розробити цільові кадрові програми, здійснювати регулярний моніторинг ситуації і коригувати виконання програм відповідно до параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища
Пасивна	Керівництво організації не має вираженої програми дій відносно власного персоналу, а кадрова робота зводиться до рутинного функціонування. Характерна відсутність прогнозу кадрових потреб, засобів оцінки праці і персоналу, діагностики кадрової служби в цілому. Керівництво найчастіше працює в режимі екстреного реагування на конфліктні ситуації, що виникають, які намагається погасити будь-якими засобами, часто не встигаючи зрозуміти причини подій і їх можливі наслідки

Превентивна	Керівництво має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації. При цьому організація не має засобів впливу на наявну ситуацію. Працівники кадрової служби володіють як засобами діагностики персоналу, так і методикою прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий період. Програма розвитку організації ґрунтується на коротко – та середньострокових прогнозах потреби в персоналі. Представлені завдання з розвитку персоналу. Основна проблема – розробка цільових кадрових програм
Реактивна	Керівництво здійснює контроль за симптомами негативного стану в роботі з персоналом, приймає спроби проаналізувати їх причини та слідкує за виникненням конфліктних ситуацій. Предметом уваги керівництва стає моніторинг кваліфікованої робочої сили та мотивація персоналу до високопродуктивної праці. Приймаються міри з локалізації кризових подій, здійснюються дії, спрямовані на розуміння причин, що призвели до виникнення кадрових проблем. Кадрові служби, як правило, володіють засобами діагностики наявної стратегії і надання адекватної екстреної допомоги. Основні проблеми при використанні такої кадрової політики виникають при середньостроковому прогнозуванні

Таблиця 5.2

**Основні відмінності типів кадрової політики
за рівнем усвідомленості правил і норм в роботі з персоналом**

Показники	Типи кадрової політики за рівнем усвідомленості правил та норм			
	Активна	Превентивна	Реактивна	Пасивна
Прогноз розвитку кадрових ситуацій	Є	Є середньостроковий прогноз	Є, але труднощі при середньостроковому прогнозуванні	Відсутній
Засоби впливу на кадрові ситуації	Є	Відсутні	Є певні засоби	Відсутні
Засоби діагностики персоналу	Є	Є	Є певні засоби	Відсутні
Прогноз кадрових потреб	Є	Є середньостроковий прогноз	Є, але труднощі при середньостроковому прогнозуванні	Відсутній
Кадрові програми	Є антикризові програми	Є програми на середньостроковий період	Є, але труднощі для середньострокового періоду	Відсутня чітко виражена програма
Кадрові заходи	Регулярний моніторинг роботи персоналу	Розвиток персоналу	Моніторинг кваліфікованої робочої сили і мотивація персоналу	Рутинне функціонування та ліквідація негативних наслідків подій

За ступенем відкритості здійснення набору персоналу стосовно ЗС виділяють такі типи кадрової політики: відкрита, закрита.

У випадку, коли залучення персоналу здійснюється із зовнішнього ринку праці, нові працівники можуть почати працювати на посаді будь-якого структурного рівня, а керівництво веде агресивну політику завоювання ринку, орієнтовану на швидкий ріст, кадрова політика відноситься до відкритого типу.

Коли перевага надається персоналу з внутрішнього ринку праці, працівники з зовнішнього ринку можуть почати працювати лише на посаді нижнього структурного рівня, підприємство в основному орієнтується на створення певної корпоративної атмосфери – закритого типу.

Порівняльна характеристика відкритої та закритої кадрової політики підприємства наведено у табл. 5.3.

Таблиця 5.3

Порівняльна характеристика типів кадрової політики за ступенем відкритості здійснення набору персоналу

Аспекти роботи з персоналом	Типи кадрової політики за ступенем відкритості здійснення набору персоналу	
	відкрита	закрита
Набір персоналу	Ситуація високої конкуренції на ринку праці	Ситуація дефіциту робочої сили
Адаптація персоналу	Можливість швидкого включення до конкурентних відносин, впровадження нових підходів	Ефективна адаптація за рахунок навчання, високої згуртованості колективу, включення до традиційних підходів
Навчання і розвиток персоналу	Часто проводиться у зовнішніх центрах, сприяє запозиченню нового	Часто проводиться у межах підприємства, сприяє формуванню єдиного погляду, загальних технологій, адаптовано до роботи підприємства
Просування персоналу	Ускладнена можливість зростання, оскільки переважає тенденція набору персоналу	Перевага при призначенні на вищі посади завжди надається працівникам підприємства, проводиться планування кар'єри
Мотивація і стимулювання	Перевага надається питанням стимулювання (зовнішній мотивації)	Перевага надається питанням мотивації (задоволення потреби у стабільності, безпеці, соціальному сприйнятті)
Впровадження інновацій	Постійний інноваційний вплив з боку нових працівників, основний механізм інновацій – контракт, визначення відповідальності працівника і підприємства	Необхідність спеціально ініціювати процес розробки інновацій, високе почуття причетності, відповідальності за зміни

5.3 Процес формування кадрової політики підприємства

Якщо підприємство створюється і його керівництво зацікавлене у тому, щоб кадрова політика проводилася усвідомлено, необхідно здійснити ряд етапів з її проектування (рис. 5.2).

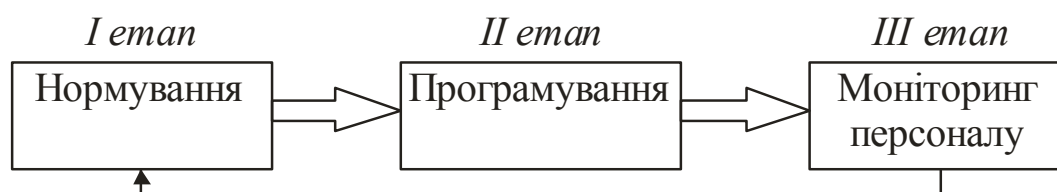


Рис. 5.2. Етапи розробки кадрової політики підприємства

I етап – Нормування. Мета етапу – узгодження принципів і цілей роботи з персоналом із принципами і цілями підприємства в цілому, стратегією та етапом його розвитку.

Необхідно провести аналіз корпоративної культури, стратегії та етапу розвитку підприємства, прогнозувати можливі зміни, конкретизувати образ бажаного працівника, шляхи його формування і цілі роботи з персоналом. Наприклад, доцільно описати вимоги до працівника підприємства, принципи його роботи на підприємстві, можливості зростання, вимоги до розвитку певних здібностей і т.д.

II етап – Програмування. Мета етапу – розробка програм, шляхів досягнення цілей кадрової роботи, конкретизованих з урахуванням умов теперішніх і можливих змін ситуації. Необхідно побудувати систему процедур і заходів щодо досягнення цілей з урахуванням як теперішнього стану, так і можливостей змін.

Важливий параметр, що впливає на розробку таких програм, – вибір прийнятних інструментів і способів впливу, їхнє узгодження з цінностями підприємства. Наприклад, у ситуації закритої кадрової політики нелогічно розробляти і використовувати програми інтенсивного набору персоналу через кадрові агентства, засоби масової інформації. У цьому випадку при наборі важливо звертати увагу на знайомих своїх працівників, учнів корпоративних навчальних закладів. Для корпоративної культури з елементами органічної організаційної культури, що культивує дух «єдиної родини», доцільно при наборі використовувати суворі й жорсткі психологічні тести, більше уваги варто приділяти процедурам співбесід, груповим заходам, моделюванню реальних виробничих ситуацій і т.д.

III етап – Моніторинг персоналу. Мета етапу – розробка процедур діагностики і прогнозування кадрової ситуації. Необхідно виділити індикатори стану кадрового потенціалу, розробити програму постійної діагностики і механізм вироблення конкретних заходів з розвитку і використання знань, умінь, навичок персоналу.

5.4 Зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу підприємства

У своєму розвитку кожне підприємство проходить через певні стадії (етапи) життєвого циклу, відповідно яким змінюються основні характеристики роботи з персоналом.

Виділяють наступні *стадії життєвого циклу* підприємства:

1. Стадія формування підприємства. Основне завдання на цьому етапі – пошук товару, що може знайти свій ринок, свого споживача і

забезпечити достатнє джерело надходження коштів для існування підприємства.

Важливим стає питання пошуку джерел інвестицій, способів залучення коштів. Відсутні принципи роботи з персоналом, зразки документації, але кадрові заходи є необхідними. Тому *завданням кадрової служби* є визначення напрямків кадрової роботи і цілей роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням умов діяльності підприємства.

Основні *завдання з управління персоналом* на цій стадії:

- підготовка організаційного проекту (проектування організаційної структури, розрахунок потреби в персоналі, аналіз кадрової ситуації в регіоні, розробка системи стимулювання праці);
- формування кадрового складу (аналіз діяльності і формування критеріїв відбору кандидатів, визначення сегмента ринку робочої сили, з якого доцільно проводити набір, відбір і навчання персоналу);
- розробка системи і принципів кадрової роботи (формування кадрової політики і плану кадрових заходів, формування самої кадрової служби, розробка системи збору, збереження і використання кадрової інформації).

2. Стадія інтенсивного зростання підприємства. Основні *завдання з управління персоналом* на цій стадії:

- переструктурування підприємства (для задоволення зростаючого попиту): повинні з'явитися нові відділи, підрозділи, встановлені зв'язки між ними;
- залучення нового персоналу, здатного сприймати корпоративну культуру підприємства;
- формалізація правил, символів і норм поведінки працівників;
- розробка системи оцінки персоналу на відповідність культурі просування, переміщення;
- звільнення працівників з негативною поведінкою;
- утримання і зміцнення корпоративної культури, подолання тенденції її розмивання новими працівниками.

3. Стадія стабілізації підприємства. Цієї стадії досягають не всі підприємства, що успішно вийшли на ринок. Основні *завдання з управління персоналом* на цій стадії:

- зниження витрат на персонал;
- оцінка ефективності діяльності персоналу, виявлення резервів зростання продуктивності праці і її якості;
- розробка системи планування кар'єри, формування кадрового резерву, організації навчання і просування персоналу;
- вибір між орієнтацією на функціонування і на розвиток.

4. Стадія спаду (ситуація кризи). Підприємство не змогло підготуватися до необхідних змін – не був знайдений новий товар (послуга) і підготовлений до виходу на ринок, старий товар відповідно до життєвого циклу або через конкуренцію виробив свій ресурс. Досягнуті показники неможливо утримати, зменшується кількість клієнтів, обсяги виробництва, персонал.

Основні завдання з управління персоналом на цій стадії:

- запрошення нового менеджера;
- діагностика кадрового потенціалу підприємства;
- розробка стратегії реорганізації і кадрових програм її підтримки;
- скорочення персоналу підприємства;
- підвищення продуктивності праці;
- вирішення конфліктів, які особливо загострюються в цей період.