

Лекція 5 Загальні підходи до проектування кадрової політики

Кадрова політика - це система теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, які визначають основні напрями роботи з персоналом, її форми і методи.

Кадрова політика розробляється власниками організації, вищим керівництвом, кадровою службою.

Цілі кадрової політики :

- 1) своєчасне забезпечення організації персоналом необхідної якості і кількості;
- 2) забезпечення умов для реалізації прав і обов'язків громадян, передбачених трудовим законодавством;
- 3) раціональне використання кадрового потенціалу.

Різновиди кадрової політики :

- політика підбору кадрів;
- політика навчання;
- політика оплати праці;
- політика соціальних стосунків і т.д

У основі формування кадрової політики лежить аналіз структури персоналу, ефективності використання робочого часу, прогнози розвитку виробництва і зайнятості.

Аналіз існуючої в конкретних організаціях кадрової політики дозволяє виділити, як мінімум, дві підстави для їх угруповання.

Перша підстава пов'язана з рівнем усвідомленості тих правил і норм, які лежать в основі кадрових заходів. По цій основі можна виділити наступні типи кадрової політики :

- пасивна;
- реактивна;
- превентивна;
- активна.

Другою підставою для диференціації кадрової політики можуть бути міра відкритості організації по відношенню до зовнішнього середовища при формуванні кадрового складу, її принципова орієнтація на внутрішні або зовнішні джерела комплектування. З цієї підстави традиційно виділяють два типи кадрової політики - відкриту і закриту.

Розглянемо докладніше кожен із згаданих варіантів кадрової політики.

Пасивна і реактивна кадрова політика

Саме словосполучення "пасивна політика", на перший погляд, представляється алогічним. Проте нерідко зустрічаються ситуації, при яких керівництво організації не має вираженої програми дій відносно власного персоналу, а кадрова робота зводиться до рутинного функціонування або ліквідації "непередбачених і невідомо звідки таких, що звалилися негативних наслідків". Для такої організації характерна відсутність прогнозу кадрових потреб, засобів оцінки праці і персоналу, діагностики кадрової ситуації в цілому. Керівництво найчастіше вимушене працювати в режимі екстреного

реагування на виникаючі конфліктні ситуації, які прагне погасити будь-якими засобами, часто не встигаючи зрозуміти причини подій і їх можливі наслідки.

При реактивній кадровій політиці керівництво підприємства здійснює контроль за симптомами негативного стану в роботі з персоналом, робить спроби проаналізувати їх причини і стежить за виникненням конфліктних ситуацій. Предметом спеціальної уваги керівництва стають моніторинг кваліфікованої робочої сили і мотивація персоналу до високопродуктивної праці. Крім того, на підприємствах вживаються певні заходи по локалізації кризових явищ, здійснюються дії, спрямовані на розуміння причин, які привели до виникнення кадрових проблем. Кадрові служби таких підприємств, як правило, мають у своєму розпорядженні засоби діагностики існуючої ситуації та надання адекватної екстреної допомоги. В той же час, попри те, що в програмах розвитку підприємства кадрові проблеми виділяються і розглядаються спеціально, основні труднощі при використанні реактивної кадрової політики виникають перед організацією при середньостроковому прогнозуванні.

Превентивна і активна кадрова політика

У справжньому значенні слова про превентивну кадрову політику можна говорити лише тоді, коли керівництво фірми(підприємства) має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації. При цьому організація, що характеризується наявністю превентивної кадрової політики, не має засобів, для впливу на ситуацію малиці.

Працівники кадрової служби подібних підприємств мають у розпорядженні як засоби діагностики персоналу, так і методiku прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий період. Програма розвитку організації полягає в короткостроковому і середньостроковому прогнозах потреби у кадрах, як і якісних, і у кількісних відносинах. У ній також зазвичай представлені завдання по розвитку персоналу. Основна проблема таких організацій - розробка цільових кадрових програм. Якщо керівництво має не лише прогноз, але і засоби дії на ситуацію, а кадрова служба здатна розробити цільові кадрові програми, а також здійснювати регулярний моніторинг ситуації і коригувати виконання програм відповідно до параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища, то можна говорити про наявність в цій організації активної кадрової політики.

З погляду механізмів, що використовуються керівництвом організації, можна виділити два види активної кадрової політики — *раціональну та авантюристичну*. При раціональній кадровій політиці керівництво підприємства має як якісний діагноз, так і обґрунтований прогноз розвитку ситуації і має у розпорядженні засоби для впливу на неї. Кадрова служба підприємства має у розпорядженні не лише засоби діагностики персоналу, але і методи прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий і довгостроковий періоди. У програмах розвитку організації містяться короткостроковий, середньостроковий і довгостроковий прогнози потреб в кадрах(якісною і кількісною). Крім того, складовою частиною плану є програма кадрової роботи з варіантами її реалізації.

Раціональна кадрова політика припускає:

1) можливість реалізації усередині організації мобільної стратегії управління персоналом з урахуванням здійснення декількох проектів або напрямів діяльності.

2) гнучкі форми включення спеціалістів для вирішення тих завдань, характерних для певної стадії реалізації проекту, які саме ці фахівці можуть вирішувати максимально ефективно.

Такий підхід припускає постійну зміну складу виконавців, яка залежить від переходу організації з однієї стадії розвитку на іншу, і дозволяє вибудовувати довгострокові траєкторії кар'єри для співробітників.

При *авантюристичній кадровій політиці* керівництво підприємства не має якісного діагнозу, обґрунтованого прогнозу розвитку ситуації, але прагне впливати на неї. Кадрова служба підприємства, як правило, не має у розпорядженні засобів прогнозування кадрової ситуації і діагностики персоналу, проте в програму розвитку підприємства включені плани кадрової роботи, найчастіше орієнтовані досягнення цілей, важливих у розвиток підприємства, але з проаналізованих з погляду зміни ситуації. План роботи з персоналом у такому разі будується на досить емоційному, мало аргументованому, хоча і вірному уявленні про цілі роботи з персоналом. Проблеми при реалізації подібної кадрової політики можуть виникнути у тому випадку, якщо посиляться вплив чинників, які раніше не включалися в розгляд, що приведе до різкої зміни ситуації, наприклад, при істотній зміні ринку, появі нового товару, який може витіснити наявний зараз у підприємства.

Існує ще одна класифікація типів кадрової політики, яка виділяє *відкриту і закриту кадрову політику*.

Відкрита кадрова політика характеризується тим, що організація прозора для потенційних співробітників на будь-якому структурному рівні. Новий співробітник може почати працювати як з самої низової посади, так і з посади на рівні вищого керівництва. У граничному випадку така організація готова прийняти на роботу будь-якого фахівця, якщо він має відповідну кваліфікацію, без урахування досвіду роботи в цій або спорідненій їй організаціях. Такий тип кадрової політики характерний для сучасних телекомунікаційних компаній або автомобільних концернів, які готові "купувати" людей на будь-які посадові рівні незалежно від того, чи працювали вони раніше в подібних організаціях. Кадрова політика відкритого типу може бути адекватна для нових організацій, що ведуть агресивну політику завоювання ринку орієнтованих на швидке зростання і стрімкий вихід на передові позиції до своєї галузі.

Закрита кадрова політика характеризується тим, що організація орієнтується на включення до свого складу нового персоналу тільки з нижчого посадового рівня, а заміщення вакансій вищих посадових позицій відбувається тільки з числа співробітників організації. Кадрова політика закритого типу характерна для компаній, орієнтованих на створення певної корпоративної

атмосфери, формування особливого духу причетності, а також, можливо, працюючих в умовах дефіциту кадрових ресурсів.

1.2 Умови розробки кадрової політики

На кадрову політику в цілому, зміст і специфіку конкретних програм і кадрових заходів впливають чинники двох типів : зовнішні по відношенню до організації і внутрішні.

Чинники зовнішнього середовища

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

1) нормативні обмеження; 2) ситуація на ринку праці.

Наприклад, присутність в нормах деяких країн заборон на застосування тестів при прийомі на роботу змушує співробітників служб управління персоналом бути дуже винахідливими в проектуванні програм відбору і орієнтації персоналу.

Орієнтуючись на облік ситуації на ринку праці, необхідно проаналізувати наявність конкуренції, джерела комплектування, структурний і професійний склад вільної робочої сили. Важливо отримати уявлення про професійні і громадські об'єднання, в які так чи інакше залучені працівники або кандидати на роботу. Стратегію діяльності подібних об'єднань, їх традиції і пріоритети в засобах боротьби слід враховувати для створення і реалізації ефективних кадрових програм.

Чинники внутрішньої політики

Найбільш значимими представляються наступні чинники:

1) цілі підприємства, їх тимчасова перспектива і міра опрацьованості. Так, наприклад, організації, націленої на швидке отримання прибутку і потім згортання роботи, потрібні зовсім інші професіонали в порівнянні з підприємством, орієнтованим на поступове розгортання великого виробництва з безліччю філій;

2) стиль управління, закріплений, у тому числі, і в структурі організації. Порівняння організації, побудованої жорстко централізованим чином, організації, що віддає перевагу принципу децентралізації, показує, що їм потрібно різний склад професіоналів;

3) умови праці. Притягають або відштовхують людей такі характеристики робіт, як:

- міра необхідних фізичних і психічних зусиль;
- міра шкідливості роботи для здоров'я;
- місце розташування робочих місць;
- тривалість і структурованість роботи;
- взаємодія з іншими людьми під час роботи;
- ступінь свободи при рішенні завдань;

Як правило, наявність навіть невеликого числа не привабливих для працівників завдань вимагає від менеджера по персоналу створення спеціальних програм залучення і утримання співробітників в організації;

4) якісні характеристики трудового колективу. Так, робота у складі успішного колективу може бути додатковим стимулом, сприяючим стабільній продуктивній роботі і задоволеності працею;

5) стиль керівництва. Незалежно від стилю керівництва, якому віддається перевага конкретним менеджером, важливі наступні його цілі:

- максимальне включення майстерності і досвіду кожного співробітника;
- забезпечення конструктивної взаємодії членів групи;
- отримання адекватної інформації про працівників, сприяючої формулюванню цілей, завдань кадрової політики в програмах організації.

1.3 Етапи проектування кадрової політики

В умовах ринкової економіки один з вирішальних чинників ефективності і конкурентоспроможності підприємства - забезпечення високої якості кадрового потенціалу. При цьому необхідно мати на увазі, що робота з персоналом не розпочинається з вакансії і не закінчується прийомом на роботу. Процес роботи з персоналом має бути побудований так, щоб найкоротшим шляхом приходити до бажаного результату відносно будь-якого питання або проблеми в кадровій сфері. Так, в ході формування кадрової політики в ідеальному випадку потрібне узгодження наступних аспектів :

- розробка загальних принципів кадрової політики, визначення пріоритетів 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 і адаптація співробітників, планування індивідуального просування, формування команд, професійна підготовка і підвищення кваліфікації;
- оцінка результатів діяльності - аналіз відповідності кадрової політики і стратегії організації, виявлення проблем в кадровій роботі;
- оцінка кадрового потенціалу(центр оцінки і інші методи оцінки ефективності діяльності).

Розглянемо процес формування кадрової політики. Так, у частини вже давно функціонуючих організацій(на вітчизняному ринку це властиво підприємствам, тісно працюючим з іноземними партнерами і іноземним представництвом) існує документально закріплене уявлення про кадрову

політику підприємства, кадрові процеси, заходи і норми їх здійснення. У іншій частині організацій уявлення про те, як працювати з персоналом, існує на рівні розуміння, але не закріплене документально, або знаходиться у стадії формування. Якщо ми створюємо підприємство і зацікавлені в тому, щоб кадрова політика проводилась усвідомлено, то необхідно здійснити наступні етапи по проектуванню кадрової політики :

- нормування;
- програмування;
- моніторинг.

1) Нормування. Мета - узгодження принципів і цілей роботи з персоналом з принципами і цілями організації в цілому, стратегією і етапом її розвитку. У рамках цього етапу робіт важливо проаналізувати істотні особливості корпоративної культури, спрогнозувати можливі зміни зовнішнього і внутрішнього середовища організації, конкретизувати образ бажаного співробітника і визначити цілі розвитку людського ресурсу. Наприклад, істотною є наявність організації уявлення про ідеального співробітника, принцип взаємної відповідальності між працівником і організацією, правила посадового і професійного зростання, вимоги до розвитку певних здібностей і умінь.

2) Програмування. Мета - розробка програм, шляхом досягнення цілей кадрової роботи, конкретизованих з урахуванням умов нинішніх і можливих змін ситуації. Необхідно побудувати систему процедур і заходів по досягненню цілей, свого роду кадрових технологій, закріплених в документах, формах, і обов'язково з урахуванням як нинішнього стану, так і можливостей змін.

Істотний параметр, що робить вплив на розробку таких програм, - уявлення про прийнятні інструменти і способи впливу, їх узгодження з цінностями організації. Наприклад, в ситуації закритої кадрової політики нелогічно розробляти і використати програми інтенсивного набору персоналу через кадрові агентства, засобу масової інформації. У цьому випадку при наборі важливо звертати увагу на своїх знайомих співробітників, учнів корпоративних навчальних закладів. Для корпоративної культури з елементами органічної організаційної культури, ґрунтованої на "сімейних" цінностях, при наборі персоналу видається недоцільним використання суворих психологічних тестів. Швидше в даному випадку слід приділяти більшу увагу процедурам співбесід, груповим заходам і моделюванню реальних виробничих ситуацій.

3) Моніторинг персоналу. Мета - розробка процедур діагностики і прогнозування кадрової ситуації. На цьому етапі важливо визначити істотні індикатори стану кадрового потенціалу, а також розробити комплексну програму постійної діагностики і розвитку умінь і навичок працівників. Крім того, доцільно розробити і впровадити методику оцінки ефективності кадрових програм.

Для підприємств, що здійснюють моніторинг персоналу на постійній основі, безліч окремих програм кадрової роботи(принаймні, такі, як оцінка і

атестація, планування кар'єри, підтримка сприятливого соціально-психологічного клімату) можуть бути включені в єдину систему внутрішньо пов'язаних між собою програм. У рамках подібної мега-програми в організації можуть бути вирішені не лише кадрові завдання, але і реалізовані способи діагностики управлінської ситуації, практично відпрацьовані способи прийняття і здійснення управлінських рішень. В цьому випадку кадрова політика організації з'являється як інструмент управління підприємством.