



Кадрова політика організації

Стратегічні засади формування та реалізації ефективної системи управління персоналом в сучасних організаціях

Поняття та значення кадрової політики

Кадрова політика — це система принципів, правил, норм і процедур, що визначають напрями та методи роботи з персоналом для досягнення стратегічних цілей організації. Вона є ключовим елементом загальної стратегії підприємства та визначає підходи до формування, використання та розвитку людських ресурсів.

Ефективна кадрова політика забезпечує конкурентні переваги через залучення, утримання та розвиток талановитих працівників. Вона створює основу для побудови сильної організаційної культури та досягнення високих результатів діяльності компанії.

Ключові функції

- Забезпечення організації кваліфікованими кадрами
- Оптимізація використання людського потенціалу
- Підвищення мотивації та залученості персоналу
- Формування позитивного іміджу роботодавця

Фактори впливу на кадрову політику

Зовнішні фактори

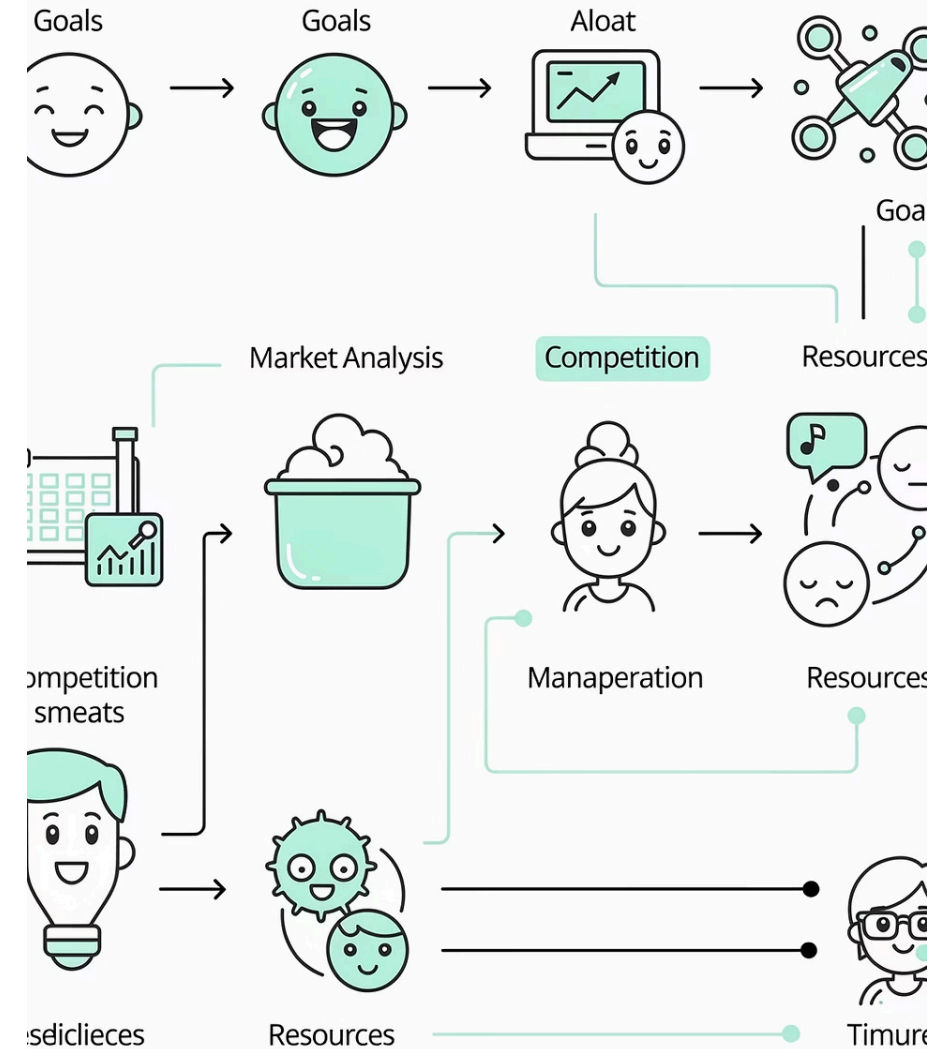
- Економічна ситуація в країні
- Законодавче регулювання
- Ринок праці та конкуренція
- Технологічні зміни
- Демографічні тенденції

Внутрішні фактори

- Стратегія розвитку організації
- Організаційна структура
- Корпоративна культура
- Фінансові можливості
- Специфіка виробничих процесів

Розуміння та врахування цих факторів є критично важливим для формування адекватної та дієвої кадрової політики, яка відповідає як внутрішнім потребам організації, так і зовнішнім викликам бізнес-середовища.

Strategy's Factor Analysis



Класифікація типів кадрової політики

1

Пасивна політика

Організація реагує на проблеми з персоналом лише після їх виникнення. Відсутнє прогнозування потреб та стратегічне планування. Характерна для організацій на ранніх стадіях розвитку або в кризових ситуаціях.

2

Реактивна політика

Керівництво здійснює моніторинг симптомів кадрових проблем та приймає оперативні заходи. Використовуються короткострокові прогнози потреби в персоналі, але відсутня довгострокова стратегія.

3

Превентивна політика

Організація має обґрунтовані середньострокові та довгострокові прогнози потреби в кадрах. Розробляються програми розвитку персоналу, але можливості їх реалізації обмежені наявними ресурсами.

4

Активна політика

Керівництво має якісні прогнози розвитку ситуації та програми впливу на неї. Здійснюється постійний моніторинг та коригування кадрової стратегії. Найефективніший тип для досягнення стратегічних цілей.

Кадрова політика на етапах розвитку організації

Формування

Залучення ключових фахівців, формування команди засновників, створення базових HR-процесів, акцент на гнучкості та універсальності співробітників

1

Стабілізація

Оптимізація чисельності, розвиток внутрішніх талантів, удосконалення систем мотивації, фокус на утриманні ключових співробітників

3

Трансформація/Спад

Реструктуризація персоналу, залучення агентів змін, перекваліфікація працівників, соціально відповідальне скорочення при необхідності

5

2

Інтенсивне зростання

Масове залучення персоналу, розбудова HR-інфраструктури, формування організаційної культури, впровадження систем навчання та адаптації

4

Зрілість

Підтримка стабільності персоналу, розвиток корпоративної культури, робота з кадровим резервом, планування наступництва

Етапи розробки кадрової політики



Нормування персоналу

Визначення потреби в персоналі за кількістю, кваліфікацією та компетенціями. Розробка посадових інструкцій, стандартів роботи, норм часу та навантаження. Встановлення вимог до співробітників різних категорій.



Програмування кадрової роботи

Розробка конкретних програм та заходів з реалізації кадрової політики. Визначення термінів, відповідальних осіб та необхідних ресурсів. Створення планів набору, навчання, оцінювання та розвитку персоналу.



Моніторинг персоналу

Постійне відстеження ключових показників ефективності роботи з персоналом. Аналіз виконання планів та програм. Оцінка результативності кадрових заходів та внесення необхідних коригувань у політику.

Концептуальні кадрові документи



Основні документи

- **Кадрова стратегія**

Довгострокові цілі та напрями роботи з персоналом

- **Кадрова політика**

Принципи та правила управління персоналом

- **Положення про персонал**

Регламентація основних HR-процесів

- **Колективний договір**

Угода між роботодавцем та працівниками

Ці документи створюють нормативну базу для систематичної та прозорої роботи з персоналом, забезпечують узгодженість дій всіх керівників організації.

Правова база кадрової політики



Основні законодавчі акти

- Кодекс законів про працю України
- Закон "Про зайнятість населення"
- Закон "Про оплату праці"
- Закон "Про охорону праці"
- Закон "Про професійні спілки"

Актуальні виклики

- Застаріле трудове законодавство
- Неврегульованість дистанційної роботи
- Недосконалість механізмів захисту прав
- Необхідність гармонізації з ЄС
- Адаптація до цифровізації

Сучасне правове поле України перебуває в стані трансформації. Організаціям необхідно балансувати між дотриманням чинного законодавства та впровадженням сучасних HR-практик, що випереджають нормативне регулювання.

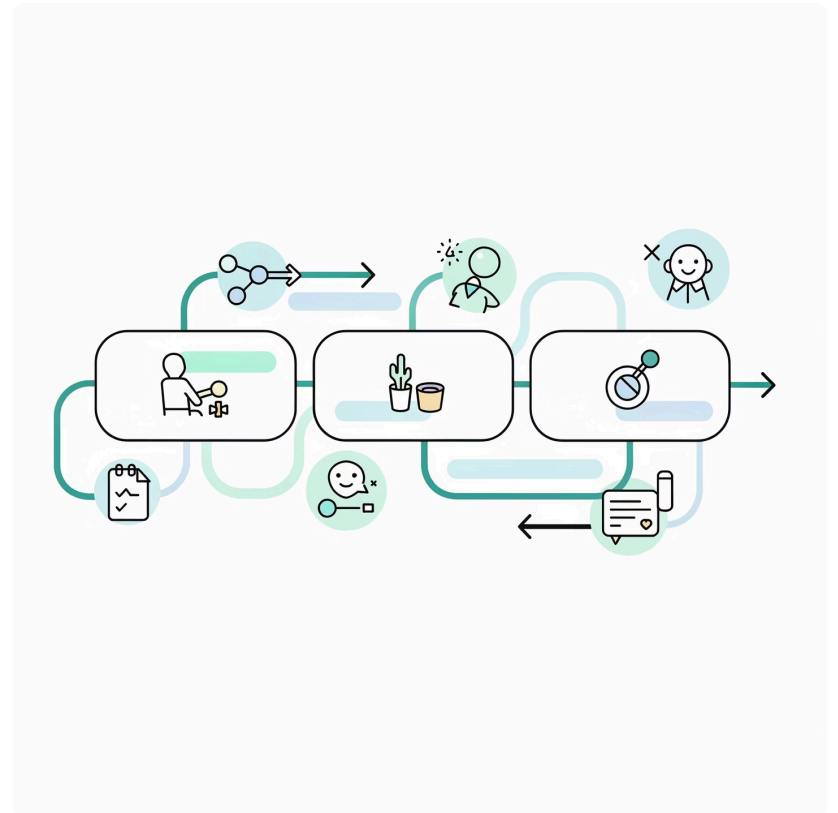
Сутність стратегії управління персоналом

Стратегія управління персоналом — це довгостроковий якісно визначений напрям використання людських ресурсів, спрямований на досягнення стратегічних цілей організації. Вона визначає пріоритети в роботі з персоналом та встановлює механізми їх реалізації.

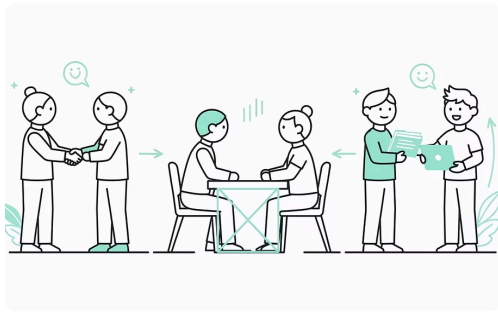
Ефективна HR-стратегія інтегрована в загальну бізнес-стратегію організації та забезпечує синергію між людським капіталом і бізнес-результатами. Вона трансформує кадрову функцію з адміністративної в стратегічну, що створює додаткову цінність для організації.

Ключові характеристики

- Довгостроковий характер (3-5 років)
- Узгодженість з бізнес-стратегією
- Фокус на розвиток людського капіталу
- Гнучкість та адаптивність



Основні типи кадрової стратегії



Стратегія залучення

Фокус на активному рекрутингу найкращих фахівців з ринку праці. Інвестиції в employer branding та конкурентні умови праці.



Стратегія розвитку

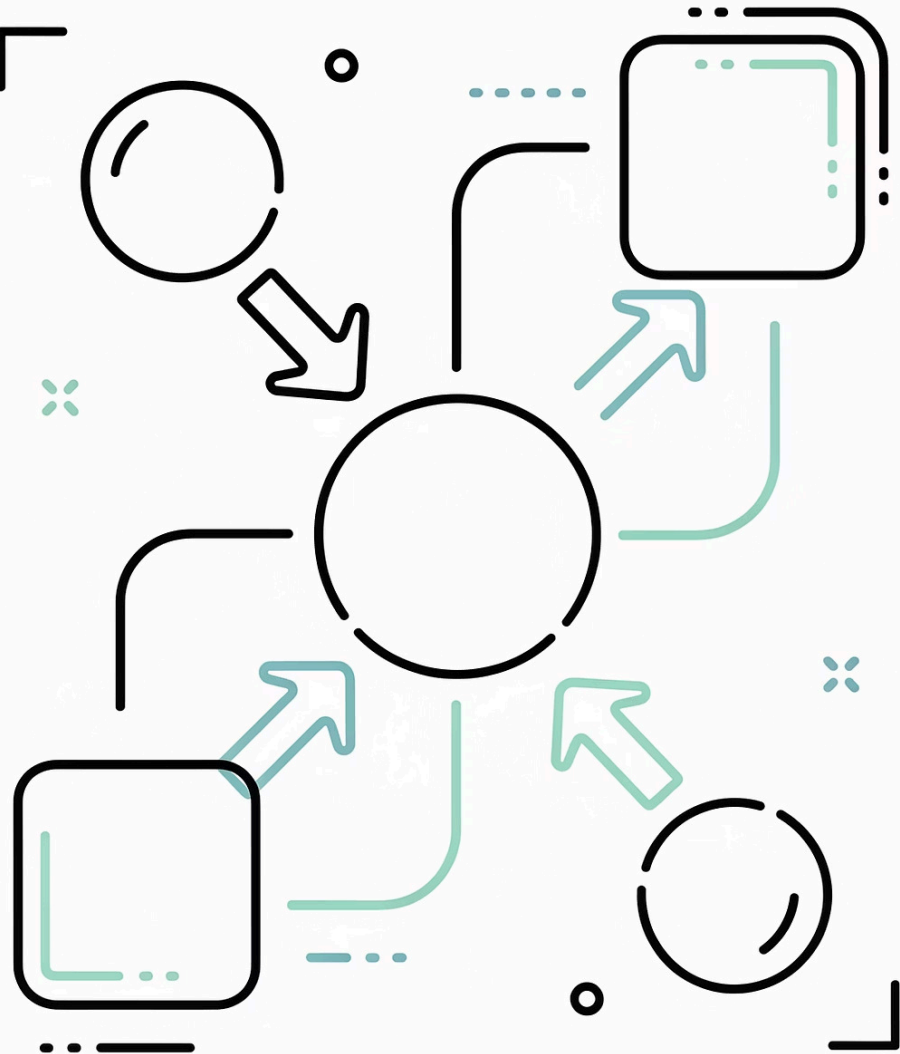
Інвестування в навчання та професійний розвиток існуючих співробітників. Створення системи внутрішнього кар'єрного зростання.



Стратегія продуктивності

Підвищення ефективності роботи персоналу через оптимізацію процесів, мотивацію та впровадження інновацій.

Взаємозв'язок організаційної та HR-стратегії



Стратегія організації



Визначає загальні цілі, напрями розвитку та конкурентні переваги компанії на ринку

Кадрова стратегія



Забезпечує необхідними людськими ресурсами для реалізації бізнес-цілей

Кадрова політика



Операціоналізує стратегію через конкретні правила та процедури роботи з персоналом

Ефективна кадрова стратегія не просто підтримує бізнес-стратегію, а стає її конкурентною перевагою. Організації з сильними HR-практиками демонструють вищі фінансові результати та здатність швидше адаптуватися до змін ринкового середовища.

Механізм розроблення та реалізації HR-стратегії

01

Аналіз середовища

Оцінка зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на управління персоналом

02

Визначення цілей

Формулювання стратегічних HR-цілей, узгоджених з бізнес-стратегією

03

Розробка програм

Створення конкретних програм та ініціатив для досягнення цілей

04

Впровадження

Реалізація запланованих заходів та залучення ключових стейкхолдерів

05

Моніторинг та оцінка

Відстеження результатів, коригування стратегії за необхідності

Інструменти реалізації

- Система збалансованих показників (BSC)
- KPI для HR-функції
- HR-аналітика та метрики
- Регулярні опитування персоналу

Фактори успіху

- Підтримка топ-менеджменту
- Залучення лінійних керівників
- Достатнє фінансування
- Ефективна комунікація

Прогнозування в роботі з персоналом

Прогнозування є фундаментальною основою для розроблення ефективної кадрової стратегії. Воно дозволяє передбачити майбутні потреби в персоналі, ідентифікувати потенційні проблеми та можливості, а також підготувати превентивні заходи.



Кількісне прогнозування

- Потреба в чисельності персоналу
- Структура за категоріями
- Плинність кадрів
- Бюджет на персонал



Якісне прогнозування

- Необхідні компетенції
- Рівень кваліфікації
- Потреби в навчанні
- Зміни в організаційній культурі

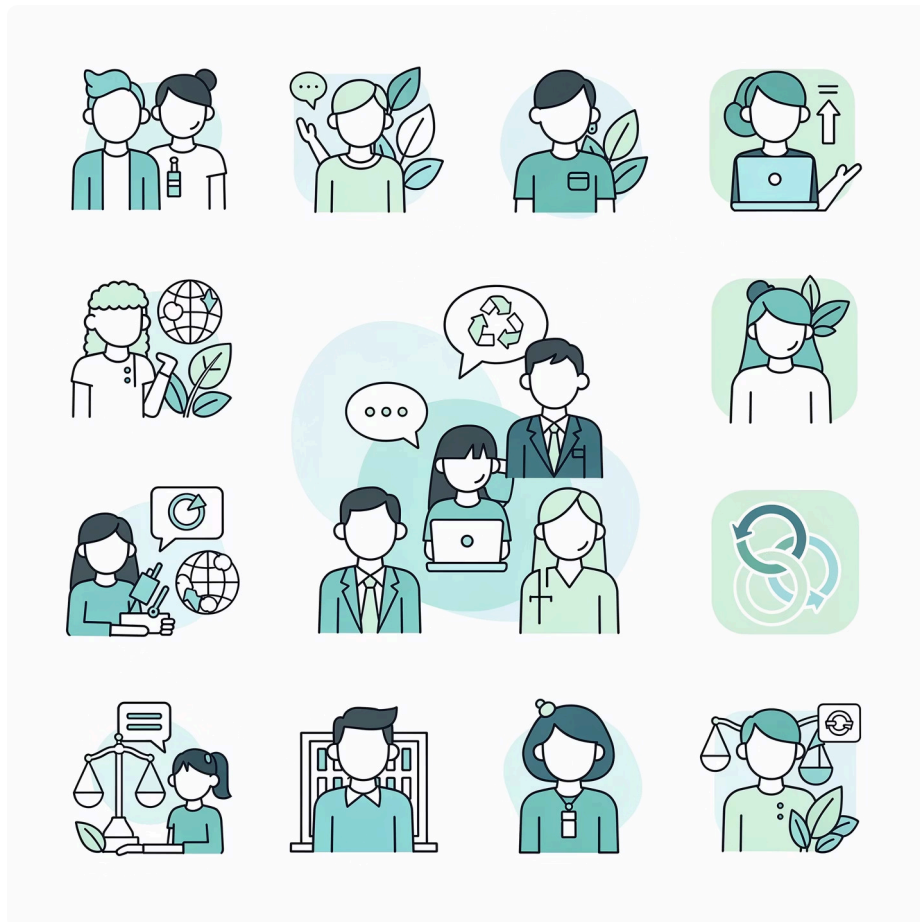


Часові горизонти

- Короткострокові (до 1 року)
- Середньострокові (1-3 роки)
- Довгострокові (3-5 років)
- Стратегічні (5+ років)



Кадрова політика та цілі сталого розвитку



Сучасна кадрова політика повинна враховувати принципи сталого розвитку та соціальної відповідальності бізнесу. Це включає турботу про добробут працівників, екологічну свідомість та внесок у розвиток суспільства.

Ключові напрями

- Гідна праця та економічне зростання (ціль 8)
- Гендерна рівність (ціль 5)
- Якісна освіта та навчання впродовж життя (ціль 4)
- Скорочення нерівності (ціль 10)
- Відповідальне споживання та виробництво (ціль 12)

Соціальна відповідальність

Забезпечення безпечних умов праці, справедливої оплати, можливостей розвитку та балансу між роботою і особистим життям співробітників.

Екологічна свідомість

Розвиток екологічної культури персоналу, впровадження "зелених" HR-практик, зменшення екологічного сліду організації.

Сценарне планування в умовах невизначеності

Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем невизначеності та турбулентності. Сценарне планування дозволяє організаціям підготуватися до різних варіантів розвитку подій та швидко адаптуватися до змін.

Оптимістичний сценарій

Передбачає сприятливі умови розвитку: економічне зростання, стабільність ринку праці, збільшення попиту. HR-стратегія фокусується на масштабування команди, інвестиції в розвиток та інновації.

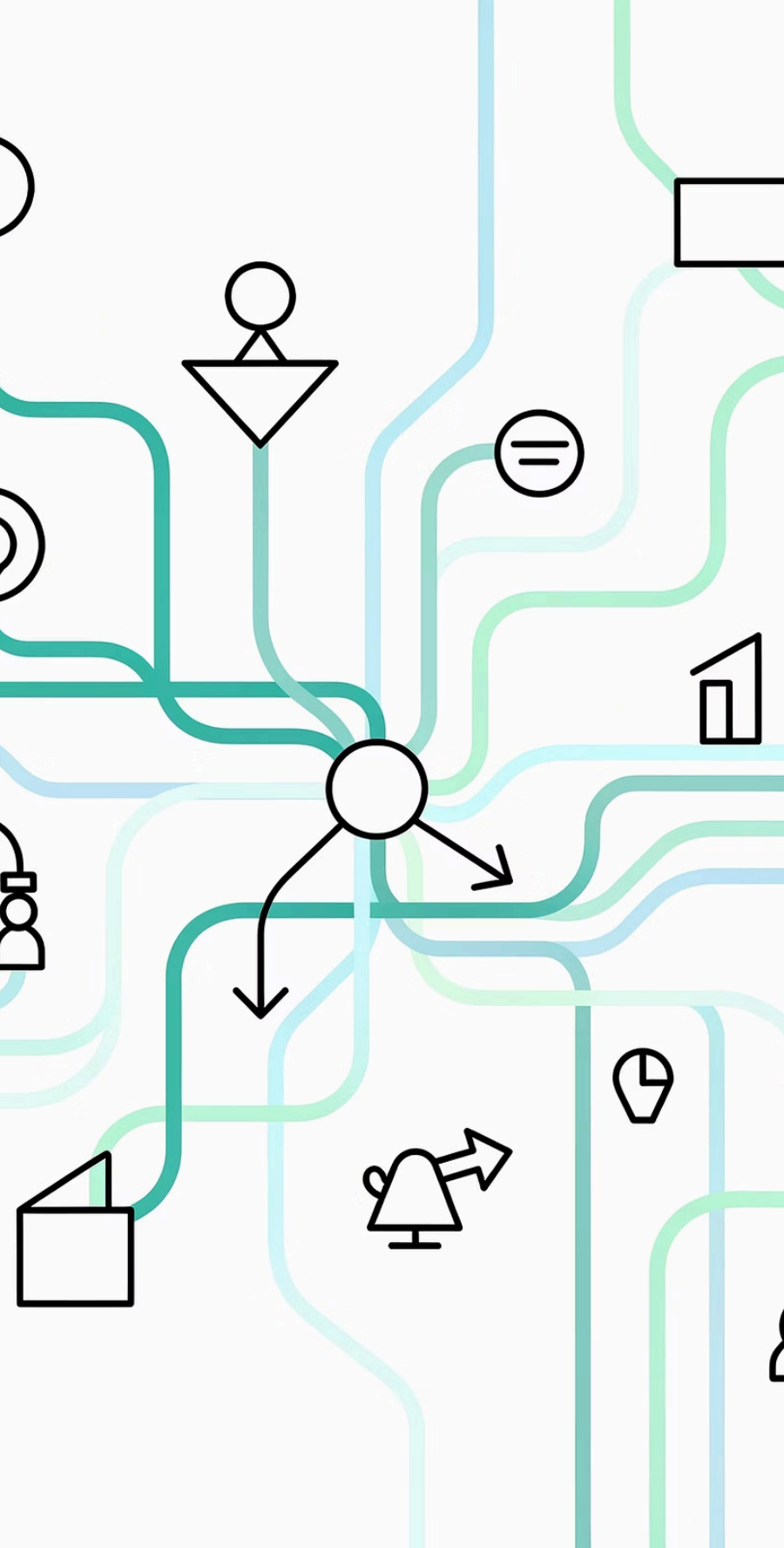
Базовий сценарій

Найімовірніший варіант розвитку з помірним зростанням та очікуваними викликами. Збалансований підхід до управління персоналом з фокусом на ефективність та гнучкість.

Песимістичний сценарій

Передбачає несприятливі умови: економічна криза, скорочення ринків, висока плинність. Стратегія оптимізації, утримання ключових працівників, розвиток внутрішніх ресурсів.

Для кожного сценарію розробляються специфічні кадрові стратегії та плани дій, що дозволяє організації бути готовою до будь-яких змін зовнішнього середовища.



Дистанційна зайнятість та фріланс

Правове регулювання

В Україні дистанційна робота врегульована Законом "Про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо удосконалення правового регулювання дистанційної роботи" (2020). Документ визначає права та обов'язки сторін, порядок організації та контролю праці.

Основні положення

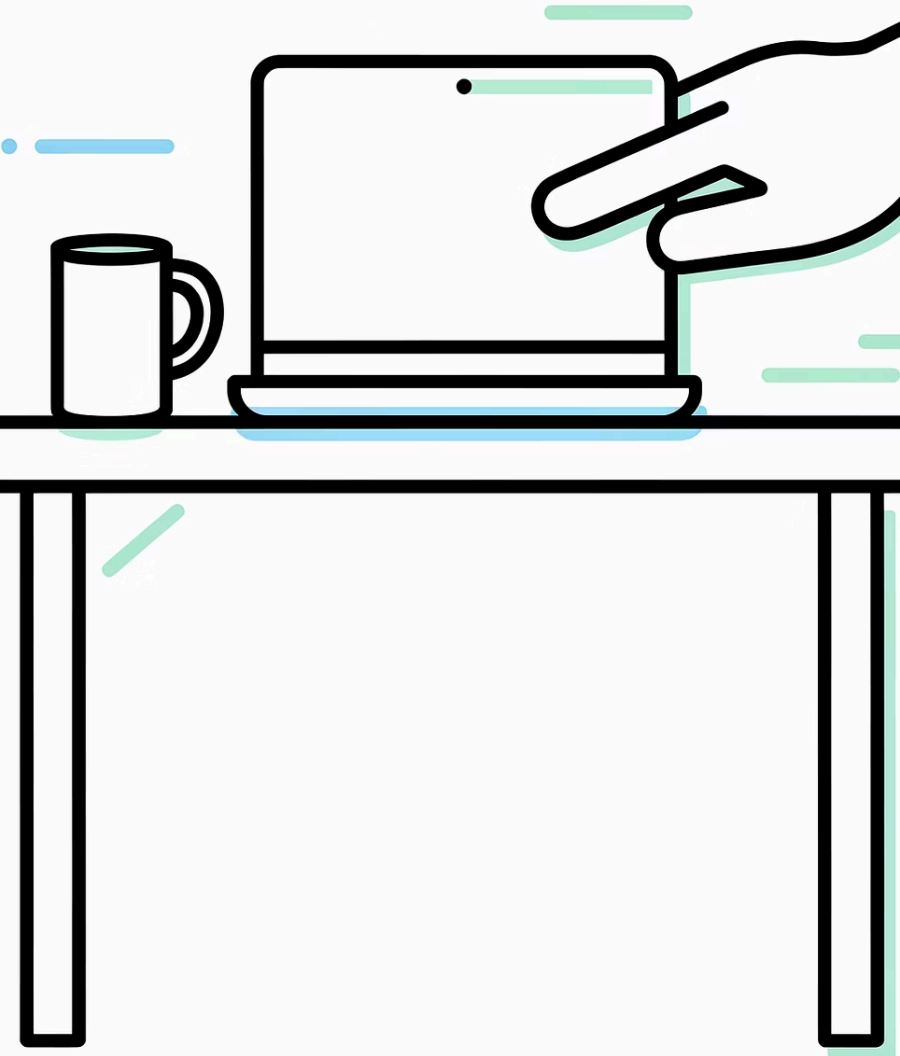
- Можливість повної або часткової дистанційної роботи
- Гнучкий режим робочого часу
- Обов'язок забезпечення необхідним обладнанням
- Компенсація витрат на електроенергію та інтернет

Виклики для HR

- Адаптація процесів підбору та онбордингу
- Організація контролю та оцінки результатів
- Підтримка корпоративної культури
- Забезпечення командної взаємодії
- Профілактика професійного вигорання

Фріланс

Робота з фрілансерами потребує чіткого оформлення договорів цивільно-правового характеру, визначення технічних завдань та критеріїв оцінки якості роботи.



Інклюзивність та різноманіття в HR

Забезпечення інклюзивності та різноманіття (Diversity & Inclusion) стає ключовим пріоритетом сучасних організацій. Це не лише етична вимога, а й стратегічна перевага, що сприяє інноваціям, креативності та кращому розумінню потреб різних сегментів клієнтів.



Фізична інклюзивність

Створення безбар'єрного середовища, адаптація робочих місць для людей з інвалідністю, впровадження асистивних технологій. Забезпечення рівних можливостей для всіх працівників незалежно від фізичних особливостей.



Культурне різноманіття

Повага до різних культур, релігій та традицій. Розробка політик, що враховують мультикультурність команди. Створення середовища, де кожен почувається комфортно та цінується за свою унікальність.



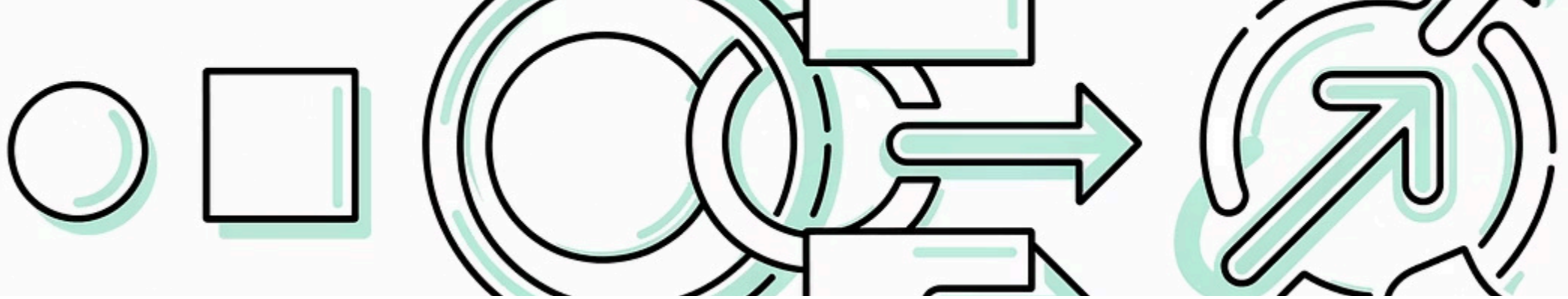
Гендерна рівність

Забезпечення рівних можливостей для всіх гендерів у наборі, просуванні та оплаті праці. Боротьба зі стереотипами та дискримінацією. Створення інклюзивного середовища для ЛГБТК+ спільноти.



Міжпоколінна співпраця

Створення умов для ефективної взаємодії різних поколінь працівників. Обмін досвідом між старшими та молодшими колегами. Адаптація підходів до різних потреб та очікувань.



Проектування кадрової стратегії за життєвим циклом

Стадія народження

Залучення ентузіастів та новаторів, готових працювати в умовах невизначеності. Мінімальна формалізація процесів, акцент на створення команди однодумців. Гнучка система мотивації з можливістю участі в капіталі.

Стадія зростання

Швидке нарощування чисельності, створення HR-департаменту, формалізація процесів підбору та адаптації. Розвиток системи навчання, впровадження корпоративних стандартів. Баланс між збереженням стартап-культури та професіоналізацією.

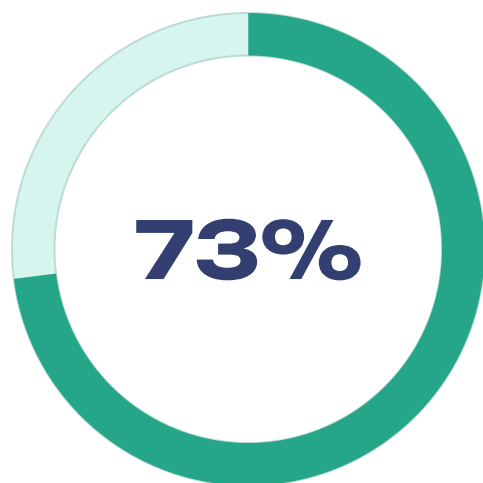
Стадія зрілості

Оптимізація структури персоналу, фокус на утримання та розвиток ключових працівників. Формування кадрового резерву, планування наступництва. Вдосконалення системи управління ефективністю та мотивації.

Стадія старіння/відродження

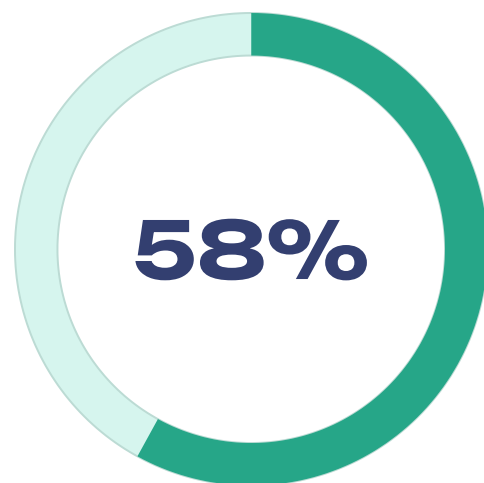
Омолодження команди, залучення агентів змін та носіїв нових компетенцій. Реструктуризація, зміна організаційної культури. Перенавчання персоналу під нові бізнес-моделі або соціально відповідальне вивільнення.

Ключові виклики сучасної кадрової політики



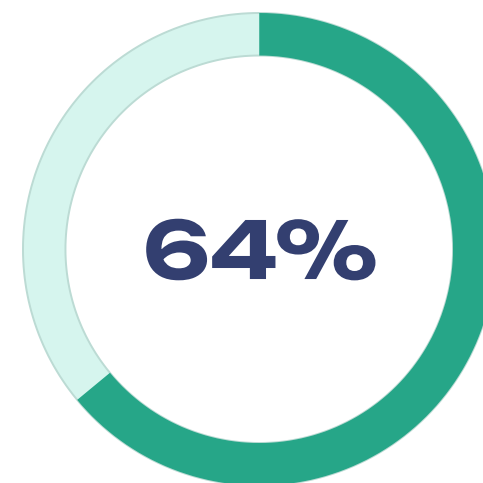
Дефіцит талантів

Організацій відчувають нестачу кваліфікованих фахівців у критичних сферах



Цифрова трансформація

HR-департаментів активно впроваджують цифрові інструменти та аналітику

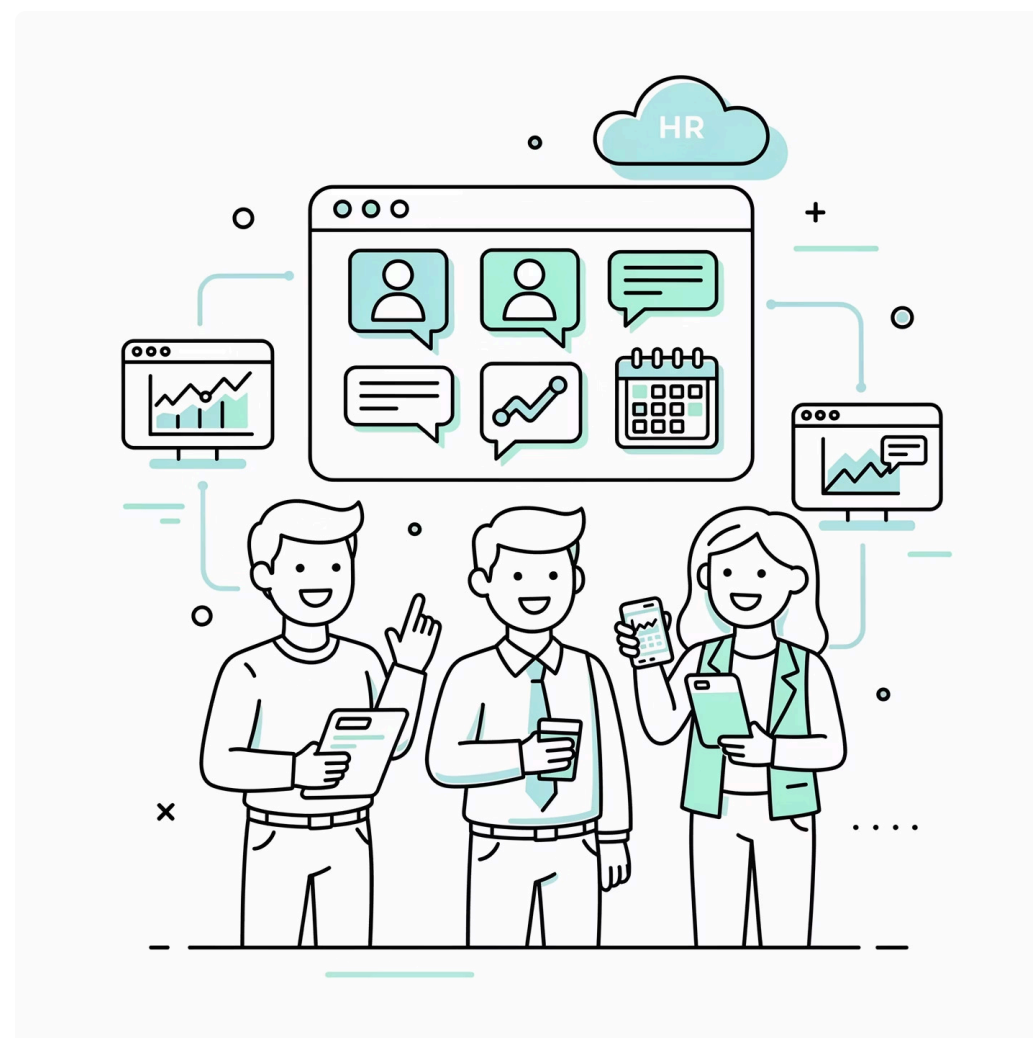


Зміна очікувань

Працівників очікують гнучкості, розвитку та соціальної відповідальності від роботодавців

Стратегічні пріоритети

- Розвиток цифрових компетенцій персоналу
- Впровадження гібридних моделей роботи
- Фокус на employee experience
- Використання HR-аналітики для прийняття рішень
- Розбудова культури постійного навчання
- Адаптація до мультикультурного середовища



Висновки та рекомендації

Кадрова політика є стратегічним інструментом досягнення цілей організації в умовах динамічного бізнес-середовища. Її ефективність визначається системним підходом, узгодженістю з бізнес-стратегією та здатністю адаптуватися до змін.



Стратегічний підхід

Інтеграція кадрової політики в загальну стратегію організації, перетворення HR-функції на бізнес-партнера топ-менеджменту

Гнучкість та адаптивність

Готовність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, використання сценарного планування

Інвестиції в людський капітал

Розвиток компетенцій, створення умов для навчання впродовж життя, формування культури інновацій

Цифровізація HR

Впровадження сучасних технологій, використання аналітики для обґрунтування рішень, автоматизація рутинних процесів

- ❑ **Успішна кадрова політика** — це не просто набір документів та процедур, а жива система, що постійно еволюціонує разом з організацією та створює конкурентні переваги через розвиток людського потенціалу.