**Тема 5. Кадрова політика підприємства**

* 1. Поняття і значення сучасної кадрової політики підприємств
  2. Стратегії управління персоналом підприємства
  3. Зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу підприємства

*Список рекомендованої літератури:* 1, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 21

## Поняття і значення сучасної кадрової політики підприємств

**Кадрова політика підприємства** - це цілісна кадрова стратегія, яка об’єднує різні форми кадрової роботи, стиль її проведення в організації та плани з використання робочої сили. Кадрова політика повинна збільшувати можливості підприємства реагувати на потреби технології й ринку в майбутньому. Головними якостями кадрової політики підприємства є зв’язок зі стратегією; орієнтація на довготермінове планування; значення ролі кадрів; коло взаємопов'язаних функцій та процедур у роботі з кадрами.

**Кадрова політика підприємства** - це система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи.

**Основною метою кадрової політики** є своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб підприємства, вимог діючого законодавства та стану ринку праці.

До **завдань кадрової стратегії входить**: підвищення престижу підприємства, дослідження морального клімату всередині підприємства, аналіз перспектив розвитку потенціалу робочої сили в певному регіоні, вдосконалення та попередження причин звільнення з роботи та ін.

**Цілі кадрової політики** підприємства наведені на рис. 5.1.

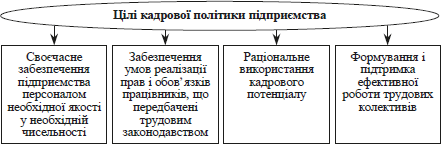


Рисунок 5.1 – Цілі кадрової політики

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

У великих підприємствах кадрова політика, як правило, офіційно декларується і докладно фіксується у загальних корпоративних документах: меморандумах, інструкціях, що регламентують найважливіші аспекти управління людськими ресурсами. У невеликих підприємствах вона, як правило, спеціально не розробляється, а існує як система неофіційних установок власників.

Кадрова політика підприємства повинна засновуватися на принципах, наведених на рис. 5.2.

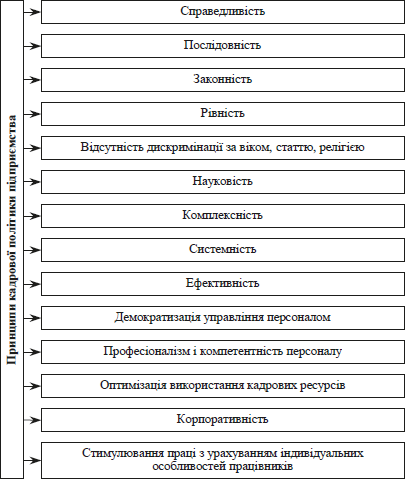


Рисунок 5.2 – Принципи кадрової політики

**Основою формування кадрової політики** підприємства виступає аналіз структури персоналу, ефективності використання робочого часу, прогнози розвитку підприємства і зайнятості персоналу.

Кадрова політика підприємства визначається внутрішніми і зовнішніми чинниками (рис. 5.3).

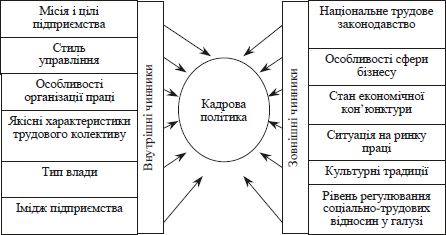


Рисунок 5.3 – Система чинників, що визначають кадрову політику підприємства

**Кадрова політика** на підприємстві майбутнього, на думку західних фахівців, повинна будуватися на **наступних принципах**:

* повна довіра до працівника і надання йому максимальної самостійності;
* у центрі економічного управління повинні бути не фінанси, а людина і його ініціатива;
* результат діяльності підприємства визначається ступенем згуртованості колективу;
* максимальне делегування функцій управління працівникам;
* необхідність розвитку мотивації працівників.

Головні напрямки кадрової політики підприємства наведено на рис. 5.4.

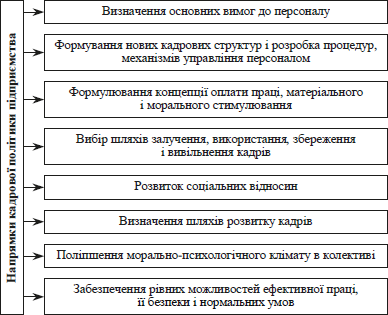


Рисунок 5.4 – Напрямки кадрової політики підприємства

**Механізм реалізації кадрової політики** підприємства являє собою систему планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних, соціальних, економічних і інших заходів, спрямованих на рішення кадрових проблем і задоволення потреб підприємства в персоналі.

**Типи кадрової** політики організації наведені на рис. 5.5.

Пасивна кадрова політика

Пасивна кадрова політика

Типи кадрової політики

Раціональна активна кадрова політика

Авантюристична активна кадрова політика

Рисунок 5.5 – Типи кадрової політики

Активна кадрова політика

Превентивна кадрова політика

Реактивна кадрова політика

Пасивна кадрова політика

*Пасивна кадрова* політика характеризується наступним:

1. керівництво організації немає чіткої програми дій відносно персоналу, а кадрова робота полягає в усуненні негативних наслідків;
2. відсутність прогнозу кадрових потреб та способів оцінки праці персоналу, діагностики кадрової ситуації;
3. керівництво працює у режимі екстреного реагування на конфліктні ситуації, прагне усунути їх будь-якими засобами без аналізу причин і можливих наслідків.

*Реактивна кадрова політика* полягає у наступному:

1. керівництво організації здійснює контроль за симптомами негативного стану в роботі з персоналом, причинами і ситуацією розвитку кризового стану;
2. відсутність мотивації до високопродуктивної праці;
3. кадрова служба має засоби діагностики ситуації, а за необхідності надає екстрену допомогу;
4. труднощі виникають при середньостроковому прогнозуванні.

*Превентивна кадрова політика* характеризується наступним:

1. керівництво організації має обґрунтовані прогнози розвитку кадрової ситуації, але не має засобів впливу на неї;
2. кадрова служба має не тільки засоби діагностики персоналу, а і прогнози кадрової ситуації на середньостроковий період;
3. головний недолік цієї політики - відсутність цільових кадрових програм.

*Активна кадрова політика* полягає в наступному:

1. керівництво організації має не тільки прогнози, а й засоби впливу на ситуацію;
2. кадрова служба розробляє антикризові кадрові програми, здійснює моніторинг ситуації, регулює виконання програм відповідно до внутрішньої та зовнішньої ситуацій;
3. керівництво організації має якісні програми кадрової роботи з варіантами їх реалізації при різних ситуаціях.

*Авантюристична кадрова політика* полягає у наступному:

1. керівництво не має якісного діагнозу кадрової роботи, але прагне впливати на ситуацію;
2. кадрова служба не має засобів прогнозування кадрової ситуації, але в програми розвитку організації включаються плани кадрової роботи, які не передбачають своєчасного усунення можливих змін ситуації;
3. плани будуються на емоціональних мало аргументованих заходах без попереднього та всебічного розгляду, а при різких змінах ситуації на ринку виявляється нездатність швидкого здійснення перенавчання персоналу для роботи в нових умовах, або залучення із зовнішніх джерел.

У залежності від ступеня відкритості стосовно зовнішнього середовища при формуванні кадрового складу (принципової орієнтації підприємства на власний персонал або на зовнішній персонал) виділяють такі типи кадрової політики:

*Відкрита кадрова політика:* підприємство готове прийняти на роботу будь-якого фахівця, якщо він має відповідну кваліфікацію, без урахування досвіду роботи у цьому або спорідненому йому підприємстві.

*Закрита кадрова політика:* підприємство орієнтується на включення нового персоналу тільки нижчого посадового рівня, а заміщення відбувається з числа працівників підприємства.

Порівняння відкритої і закритої кадрової політики по основних аспектах роботи з персоналом ілюструє табл. 5.1.

Ще одна типологія кадрової політики заснована на визначенні цінностей, які лежать в її основі. Так, Д. МакГрегор сформулював ознаки автократичного стилю управління у вигляді теорії "X", а демократичного – теорії "У". Перша передбачає, що людина – істота від природи безвідповідальна, намагається працювати якомога менше.

Тому управління персоналом, або кадрова політика, повинна будуватися на зовнішньому спонуканні, прямому регулюванні та контролі. Теорія "У" передбачає, що людина працелюбна, схильна до успіху, прагне до відповідальності, внутрішньо мотивована до праці. Тому управління персоналом повинно будуватися на принципі розподілу відповідальності і довірчих відносин.

З цих позицій кадрова політика може мати як демократичну, так і авторитарну орієнтацію. Однак зміни в зростанні кваліфікації працівників і ускладнення виробничих процесів, що відбулися в останні десятиріччя, потребують демократичного стилю управління.

Таблиця 5.1 - Порівняльна характеристика відкритої і закритої кадрової політики

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Аспекти роботи з персоналом | Тип кадрової політики | |
| 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 прийнятті) |
| Впровадження інновацій | Постійний інноваційний вплив з боку нових працівників, основний механізм інновацій – контракт, визначення  відповідальності робітника підприємства | Необхідність спеціально ініціювати процес розробки інновацій, високе почуття причетності, відповідальності за зміни |

В процесі формування кадрової політики підприємства повинно відбуватися узгодження наступних аспектів:

* розробка загальних принципів кадрової політики, визначення пріоритетів цілей;
* організаційно-штатна політика – планування потреби у персоналі, 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 працівників, планування індивідуального просування, формування команд, професійна підготовка і підвищення кваліфікації;
* оцінка результатів діяльності – аналіз відповідності кадрової політики і стратегії підприємства, виявлення проблем у кадровій роботі, оцінка кадрового потенціалу.

Якщо підприємство створюється і його керівництво зацікавлене у тому, щоб кадрова політика проводилася усвідомлено, то необхідно здійснити ряд етапів по проектуванню кадрової політики (табл. 5.2)

Таблиця 5.2 - Етапи проектування кадрової політики організації

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Назва етапу | Ціль роботи з персоналом | Заходи |
| 1. Нормування | Узгодження принципів і цілей роботи з персоналом із стратегічним розвитком організації. | 1. Провести аналіз корпоративної культури, стратегії і стану розвитку організації. 2. Виявити можливі зміни цілей роботи з персоналом. 3. Описати вимоги до працівників, можливості їх зростання та розвитку здібностей. |
| 2. Програмування | Розробка програми, шляхів досягнення цілей кадрової роботи з урахуванням умов та можливих змін ситуації | 1. Розробити систему заходів по досягненню цілей у формі документу з урахуванням дійсного стану і обов'язково з урахуванням можливих змін. 2. Розробити програму добору персоналу через різні джерела з використанням засобів масової інформації або своїх співробітників. 3. Розробити тести, опитувальні анкети, запитання для проведення співбесіди при відборі та прийнятті на роботу, творче завдання та ін. |
| 3. Моніторинг персоналу | Розробка процедур діагностики та прогнозування кадрової ситуації | 1. Провести аналіз стану кадрового потенціалу. 2. Розробити програму постійної діагностики та конкретних заходів щодо розвитку знань, умінь та навичок персоналу. 3. Здійснити оцінку ефективності кадрових заходів. 4. Проведення постійного моніторингу персоналу, контролю виконання програм оцінки, атестації та   планування кар'єри, створення та підтримки ефективного робочого клімату та ін. |

## Стратегії управління персоналом підприємства

Під управлінською стратегією розуміється загальна концепція того, як досягаються головні цілі підприємства, вирішуються проблеми, що стоять перед ним, і розподіляються необхідні для цього обмежені ресурси. Будь-яка стратегія повинна бути внутрішньо цілісною, сумісною із середовищем, збалансованою по ресурсах, реальною, у міру ризикованою та органічно сполучати довгострокові і короткострокові цілі підприємства.

На практиці стратегія являє собою систему управлінських і організаційних рішень, спрямованих на реалізацію місії, цілей і задач підприємства або пов'язаних з її розвитком, і містить у собі кілька елементів. Насамперед, до них відноситься система цілей, до якої входять місія, загальноорганізаційні і специфічні цілі.

Інший елемент стратегії – пріоритети, або ведучі принципи розподілу ресурсів (у даному випадку – людських). їх можна, наприклад, у першу чергу направляти на рішення найбільш важливих для підприємства проблем; виділяти пропорційно потребам; надавати усім підрозділам порівну, якщо вони близькі за розмірами і займаються подібними видами діяльності. Перший підхід у більшому ступені доцільний у переломні моменти діяльності підприємства, коли сили потрібно концентрувати на вирішальних напрямках, другий і третій – у період спокійного розвитку.

Елементом стратегії є також правила здійснення управлінських дій, зокрема, роботи з кадрами. Для розробки стратегії необхідна спільна робота багатьох людей, тому у великих західних фірмах для цієї мети часто створюються спеціальні групи у 10-15 чоловік, що складаються з керівників основних підрозділів і фахівців вищої кваліфікації, представників колективу, зовнішніх консультантів. їхніми зусиллями розробляються ключові принципи стратегії, її альтернативні моделі і сценарії подій.

У більшості випадків підприємства мають не одну, а кілька стратегій, що визначають їхню діяльність у різних напрямках. Основною стратегією, що відображає способи досягнення місії підприємства, є генеральна стратегія. Відповідно до генеральної стратегії розробляються функціональні стратегії, які відображають шляхи досягнення специфічних цілей підприємства, що стоять перед його окремими функціональними підрозділами.

Так, в умовах ринку однією з найважливіших функціональних стратегій підприємства є кадрова стратегія.

**Кадрова стратегія (стратегія управління персоналом)** – це специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням типів організаційної стратегії, організаційного і кадрового потенціалу, а також типу кадрової політики. У залежності від масштабів, специфіки діяльності, ринків, на яких функціонує підприємство, кадрова стратегія може виступати в двох формах – концентрованій і

диверсифікованій.

Так, диверсифіковану стратегію варто використовувати великим підприємствам, що здійснюють різні напрямки діяльності, підрозділи яких функціонують у різних природнокліматичних зонах, з різною демографічною ситуацією, станом ринку праці, культурними традиціями і т.п. При цьому основною задачею даної стратегії є забезпечення незалежного розвитку об'єктів на основі взаємної підтримки і взаємодопомоги.

У невеликих, вузькоспеціалізованих підприємствах, які функціонують на одному ринку, які мають однорідний склад персоналу, доцільно використовувати концентровану кадрову стратегію.

Основні види кадрових стратегій, що виступають у підприємстві в ролі функціональних, тобто розвиваючих генеральні, наведені в табл. 5.3.

**Інструменти реалізації кадрової стратегії** підприємства наведені на рис. 5.6.

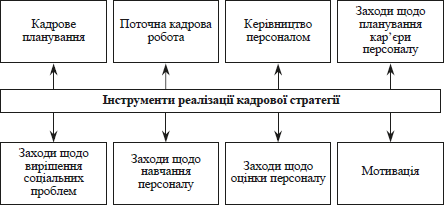


Рисунок 5.6 – Інструменти реалізації кадрової стратегії підприємства

У результаті застосування цих інструментів змінюється поведінка працівників, підвищується ефективність їхньої роботи, поліпшується структура трудового колективу.

Таблиця 5.3 Основні види кадрових стратегій підприємства

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Групи генеральних стратегій** | **Види маркетингових стратегій** | | **Характеристика маркетингових стратегій** | **Види кадрових стратегій** | | | **Вимоги до менеджерів** | |
| **Стратегії функціонування** | Стратегія лідерства в низьких витратах | | Орієнтує підприємство на одержання додаткового прибутку за рахунок економії на постійних витратах, що складається в результаті максимізації обсягів продажів  стандартних товарів повсякденного попиту і завоювання нових ринків шляхом зниження цін | Орієнтація на залучення і закріплення працівників масових професій середньої кваліфікації | | | Необхідні менеджери адміністративного рівня | |
| Стратегія диференціації | | Концентрація підприємством своїх зусиль у декількох пріоритетних напрямках, у яких воно  намагається досягти переваги над іншими | Орієнтація на персонал вузької спеціалізації і максимально високої кваліфікації | | | Лідерські якості і підприємницькі  здібності | |
| Стратегія | фокусування | Вибір підприємством певного сегменту ринку і реалізація на ньому стратегії лідерства в низьких витратах або стратегії диференціації | Орієнтація на персонал вузької спеціалізації | | | інноваційне мислення, творчий підхід до прийняття управлінських рішень | |
| **Стратегії розвитку** | Стратегія росту | | Забезпечує нарощування конкурентних переваг підприємства за рахунок впровадження на нові ринки, диверсифікованості, постійних нововведень. Властива, як правило, молодим підприємствам, що прагнуть у найкоротший термін зайняти позиції лідера на ринку, або  підприємствам, що використовують новітні досягнення НТП | Залучення персоналу особливо високої кваліфікації. Основний акцент на: створення належної системи мотивації, формування сприятливого морально-психологічного клімату, постійне підвищення кваліфікації, кар'єрне зростання | | | Творчі підприємницькі задатки | і |
| Стратегія росту | помірного | Властива підприємствам, що мають міцні позиції на ринку і функціонують у традиційних сферах | Залучення і закріплення кадрів, стабілізація персоналу. Основний акцент на: внутрішнє переміщення кадрів, перенавчання  персоналу, посилення соціальних гарантій. | | | Адміністраторські якості | |
| Стратегія скорочення | | Необхідна в періоди перебудови діяльності підприємства, коли потрібно здійснити його "санацію", позбутися від усього застарілого | Організація масових звільнень і допомога у працевлаштуванні. Основний акцент на: стимулювання дотермінового виходу на пенсію, збереження персоналу, що  відповідає майбутнім напрямкам роботи; перекваліфікацію | | | Високий рівень соціальної компетентності, підприємницькі і  адміністративні задатки | |
| Комбінована стратегія | | Включає втому або іншому співвідношенні елементи стратегії росту, помірного росту,  скорочення | Включає ситуації  стратегій | у залежності від елементи трьох | конкретної попередніх | Залежать від комбінації стратегій | |

## Зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу підприємства

Зміст і специфіка діяльності з управління персоналом у значній мірі визначаються задачами, що вирішуються підприємством на різних стадіях його розвитку. Так, організаційні, виробничі, технологічні та інші процеси, що відбуваються у підприємстві, вимагають відповідного кадрового забезпечення. У зв'язку з цим управління персоналом повинно забезпечити підприємство необхідними кадровими ресурсами.

Розглянемо зміст кадрової політики на таких стадіях життєвого циклу підприємства, як: формування, інтенсивне зростання, стабілізація, спад.

### 1. Стадія формування підприємства.

Основна задача на цьому етапі – пошук товару, що зможе знайти свій ринок, свого споживача і забезпечити достатнє джерело надходження коштів для існування підприємства.

На даній стадії необхідно залучити новий персонал або провести переорієнтацію частини персоналу з підготовки проекту до реалізації його у виробничій діяльності.

Задачі кадрової служби на даній стадії – визначення напрямків кадрової роботи і цілей роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням умов діяльності підприємства.

Основні задачі щодо управління персоналом на даному етапі:

1. Підготовка організаційного проекту: проектування організаційної структури; розрахунок потреби в персоналі; аналіз кадрової ситуації в регіоні; розробка системи стимулювання праці.
2. Формування кадрового складу: аналіз діяльності і формування критеріїв відбору кандидатів; визначення сегмента ринку робочої сили, з якої доцільно проводити набір.
3. Розробка системи і принципів кадрової роботи: формування кадрової політики і плану кадрових заходів; формування самої кадрової служби (організаційної структури, набір складу); розробка системи збору, збереження і використання кадрової інформації.

### 2. Стадія інтенсивного зростання підприємства.

Основні задачі щодо управління персоналом на даному етапі:

1. Переструктурування підприємства (для задоволення зростаючого попиту): повинні з'явитися нові відділи, підрозділи, встановлені зв'язки між ними.
2. Залучення нового персоналу.

Так, слід знайти нових працівників, їх оцінити і відібрати найбільш придатних, забезпечити адаптацію персоналу і т.п.

1. Зміна принципів управління.
2. Утримання і зміцнення корпоративної культури, подолання тенденції її розмивання новими працівниками.

### 3. Стадія стабілізації підприємства.

Основні задачі щодо управління персоналом на даному етапі:

1. Зниження витрат на персонал.
2. Оцінка ефективності діяльності персоналу, виявлення резервів росту продуктивності і якості праці.
3. Розробка системи планування кар'єри, формування кадрового резерву, організації навчання і просування персоналу.
4. Вибір між орієнтацією на функціонування (підтримка працездатності підприємства у нинішній технології і обсязі) і розвитком (підготовкою підприємства до наступної зміни, запобігання кризи).

Можна виділити чотири основних рівні змін в управлінні персоналом підприємства:

1. Зміна в знаннях: вимагає мінімального часу і мінімальних витрат.
2. Зміна в індивідуальних настановах (відношення кожного до того, що і як треба робити): вимагає більш тривалого часу і значних витрат, тому необхідно створити умови для того, щоб людина прийняла необхідність зміни.
3. Зміна в індивідуальній поведінці: повинна бути забезпечена ще більшим часом і ресурсами.
4. Зміна в груповій поведінці: вимагає максимального часу і великих ресурсів.

### 4. Стадія спаду (ситуація кризи).

У даній ситуації управлінський персонал повинен провести аналіз і прийняти рішення про

можливі варіанти подальшого розвитку підприємства.

Для подолання кризи особливо важлива робота з персоналом. Діяльність кадрової служби на цьому етапі повинна включати:

* + діагностику кадрового потенціалу підприємства;
  + розробку стратегії реорганізації і кадрових програм підтримки реорганізації;
  + скорочення персоналу підприємства;
  + підвищення продуктивності праці;
  + вирішення конфліктів, які особливо загострюються в цей період.