

Тема 3. Кадрова політика і стратегія управління персоналом організації

Поняття та значення кадрової політики в організації. Фактори, що впливають на формування кадрової політики та умови її реалізації. Класифікація типів кадрової політики за основними ознаками. Зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу організації.

Етапи розробки (проектування) кадрової політики та їх зміст: нормування, програмування та моніторинг персоналу. Розробка та реалізація кадрової політики у концептуальних кадрових документах. Правова база для здійснення сучасної кадрової політики (зміст і протиріччя).

Сутність стратегії управління персоналом. Основні типи кадрової стратегії. Взаємозв'язок стратегії розвитку організації, стратегії управління персоналом та кадрової політики. Механізм розроблення та реалізації стратегії управління персоналом. Прогнозування в роботі з персоналом як основа розроблення кадрової стратегії.

Розробка стратегії – це важливий компонент управління організацією. **Стратегія** – це основний курс і принципові підходи щодо забезпечення його реалізації.

Система стратегій організації розкривається так:

– корпоративна стратегія (загальна стратегія організації);

– стратегія бізнес-одиниць організації (відокремлені підрозділи, філії, дочірні підприємства тощо);

– функціональні стратегії (маркетингова, фінансова, збутова, кадрова тощо).

У літературі трапляється також поняття *управлінської стратегії*, під якою розуміється загальна концепція, загальні уявлення щодо того, як досягаються головні цілі організації, як розподіляються і використовуються її ресурси.

Будь-яка стратегія повинна бути внутрішньо цілісною, адекватною до вимог і тенденцій зовнішнього середовища діяльності організації, внутрішнім її можливостям.

Стратегію розуміють як фундаментальний компонент діяльності організації – з точки зору її обґрунтованості та значущості, й одночасно як те, що може (й, напевно, повинно) корегуватися. Останнє пов'язано з постійними змінами у зовнішньому середовищі.

Отже, як правило, організації мають не одну, а кілька стратегій, що відображають їх організаційну структуру та напрями діяльності. Корпоративна стратегія є генеральною лінією, базою для розробки інших стратегій. Відповідно до корпоративної стратегії розробляються стратегії бізнес-одиниць і функціональні стратегії, які відображають шляхи досягнення окремих цілей організації, що стоять перед її окремими функціональними підрозділами.

Існує чимало підходів до класифікації стратегій. Організаційну класифікацію стратегій подано вище. Крім того, стратегії можна класифікувати за ознаками:

– тип, характер розвитку організації (інтенсивне зростання, вертикальне зростання, горизонтальне зростання, диверсифікація тощо);

– конкурентні підходи та конкурентні позиції (наступальна, захисна, партизанська тощо).

Маркетингова стратегія, як правило, розглядається як стрижень загальної стратегії. Саме в ній визначаються питання вибору ринку, сегментування, позиціонування та деякі інші.

Однією з найважливіших функціональних стратегій організації є кадрова стратегія.

Кадрова стратегія (стратегія управління персоналом) – це визначення основних цілей, принципів і підходів щодо роботи з персоналом на відносно тривалий період часу.

Залежно від масштабів, специфіки ринків, на яких функціонує організація, виділяють такі *типи кадрових стратегій*:

- концентрована кадрова стратегія;
- диверсифікована кадрова стратегія.

Концентрована кадрова стратегія – це стратегія щодо вузького охоплення ринку праці. Структура персоналу організації неширока. Мова в цьому разі скоріше за все про невеликі або середні за розмірами підприємства, які функціонують на одному ринку і мають відносно однорідний склад персоналу.

Диверсифікована кадрова стратегія – це стратегія досить широкого охоплення ринку праці. Її спостерігаємо на великих підприємствах, що здійснюють різні напрямки діяльності, підрозділи яких функціонують у різних географічних зонах, з різною соціально-демографічною ситуацією, різним станом ринку праці, культурними традиціями тощо.

Важливо, що на ринку праці представлені, з одного боку, організації, головним продуктом діяльності яких є безпосередньо кадри (навчальні заклади, центри підготовки та перепідготовки кадрів тощо). Їх головна лінія – успішно продавати на ринку праці свої “продукти”. Одночасно існують організації, які формують попит на кадри, їх генеральною лінією є ефективна “купівля” кадрів.

Корпоративна стратегія організації задає напрям, основні підходи щодо процесів управління персоналом. Потрібно добирати людей, які володіють певними якостями. Це необхідна умова успішної реалізації корпоративної стратегії.

Якщо маркетингова стратегія організації є наступальною стратегією, то потрібні менеджери з ефективним досвідом, креативністю та наполегливістю.

Для реалізації захисної стратегії необхідні “поміrkовані” менеджери. Треба пам’ятати й про те, що захисна стратегія може трансформуватися в наступальну стратегію, або в стратегію з елементами атак. Це має враховуватися в доборі кадрів.

Стратегії та їх реалізація корегують поведінку працівників, змушують їх змінюватися, а кадрові служби враховують здатність людей діяти в межах різних стратегічних планів.

Кадрова політика є похідним елементом кадрової стратегії. **Кадрову політику** можна визначити як систему підходів до реалізації основних напрямків роботи з персоналом у певний конкретний період часу.

Суттю кадрової політики є робота з персоналом, яка відповідає концепції розвитку організації.

Метою кадрової політики є забезпечення оптимального балансу процесів ротації (вивільнення) та збереження персоналу для забезпечення ефективної реалізації цілей організації. Зрозуміло, що кадрова політика має враховувати вимоги трудового й іншого законодавства, поточний та перспективний стан ринку праці, а також ряд інших моментів.

Кадрова політика відображає особливості взаємодії організації із зовнішнім середовищем (ринок праці, інфраструктурні інститути ринку праці, держава, місцеві органи влади), а також внутрішні моменти – завдання, пов’язані зі ставленням до персоналу своєї організації (міра та форми участі в управлінні, система заохочення, “соціальний пакет”, форми й інструменти розвитку персоналу тощо).

Очевидно, що в умовах ринкової економіки один із вирішальних факторів ефективності й конкурентоспроможності організації – забезпечення високої якості кадрового потенціалу. Кадрова робота має забезпечувати відповідну ефективність.

Виділяють певні **типи кадрової політики**:

1. За здатністю реагування на ситуацію:

– *пасивна*, керівництво організації не має чіткої програми дій стосовно персоналу, і при виникненні проблемної ситуації кадрова робота зводиться до ліквідації, локалізації її негативних наслідків. Кадрова служба не має прогнозу кадрових потреб, пасивно ставиться до питань оцінки персоналу. Поява такої кадрової поведінки пов'язана з рядом факторів: загальний стан організації, умови фінансування, традиції, загальний рівень менеджменту тощо;

– *реактивна*, менеджмент організації здійснює постійний моніторинг ситуації, в разі появи проблемних ситуацій швидко реагує, оперативно вживає заходів щодо їх локалізації. Кадрові служби організацій в цілому володіють основними засобами діагностики, що дозволяє швидко реагувати;

– *превентивна*, керівництво організації має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації. Це дає можливість краще підготуватися до певних подій. Очевидно, що в цьому випадку кадрова служба володіє не лише засобами моніторингу персоналу, але й методами прогнозування кадрової ситуації на певний період;

– *активна*, менеджмент організації має достатньо обґрунтований прогноз розвитку ситуації, а також відповідні засоби впливу. Кадрова служба володіє засобами прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий та довгостроковий періоди.

2. За ступенем відкритості:

– *відкрита кадрова політика*, характеризується тим, що організація орієнтується на використання різних джерел оновлення кадрового складу, в тому числі, й досить активно, на зовнішні джерела, тобто ті, які містяться поза межами організації. Таку політику можна назвати політикою “відкритого ринку”. Скоріше за все, така політика буде притаманною агресивній, конкурентоспроможній організації з високим рівнем амбітності;

– *закрита кадрова політика*, характеризується тим, що вона зорієнтована на використання насамперед внутрішніх джерел розв'язання кадрових проблем. Передбачається, що перевага надається своїм працівникам, коли виникає

необхідність зайняти певну посаду. Очевидно, що вона має як плюси, так і мінуси.

Порівняння зазначених типів кадрової політики подано в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика відкритої та закритої кадрової політики

Етап кадрової роботи	Тип кадрової політики	
	Відкрита	Закрита
Набір персоналу	Висока конкуренція пропозиції на ринку праці	Несприятлива кон'юнктура ринку праці для роботодавця
Адаптація персоналу	Наявність передумов для достатньо швидкої, активної, "творчої" адаптації	"Звична" адаптація, скоріше за все без "креативності"
Розвиток персоналу	Досить часто орієнтир за зовнішні форми	Досить часто орієнтир на внутрішні форми
Кар'єрне просування	Зовнішня орієнтація в наборі ускладнює "внутрішнє" просування	Перевага "внутрішньому" просуванню, можливість відповідного планування
Стимулювання персоналу	Помітний орієнтир на матеріальні стимули	"Ширша" мотивація та стимулювання
Інноваційний "внесок"	Більші передумови для отримання суттєвого інноваційного "внеску"	Менші шанси на отримання інноваційного "поштовху"

Зміст діяльності з управління персоналом значно детерміновано завданнями, що виконуються організацією на різних стадіях її життєвого циклу. Відомо, що завдання, пріоритети змінюються з часом. Розглянемо основні стадії життєвого циклу організації та, відповідно, завдання кадрової діяльності:

– *стадія створення організації*: підготовка організаційного проекту, формування кадрового складу, розробка системи й принципів кадрової роботи тощо;

– *стадія інтенсивного зростання*: реструктуризація організації; залучення нового персоналу; корегування принципів управління; уточнення й зміцнення корпоративної культури, “захист” корпоративної культури від розмивання новими працівниками;

– *стадія стабілізації*: ретельний контроль витрат на персонал, пошук шляхів їх мінімізації; корегування оцінок ефективності діяльності персоналу, виявлення резервів зростання продуктивності праці; розробка системи планування кар’єри, більше уваги приділяється формуванню кадрового резерву, організації навчання і просування персоналу;

– *стадія спаду*: мінімізація витрат на персонал; скорочення персоналу; утримання “ключових співробітників”; розробка програм реорганізації та їх кадрова підтримка; активні пошуки шляхів підвищення продуктивності праці; розв’язання конфліктів, кількість яких, скоріше за все, збільшуватиметься в цей період.

У літературі формулюються певні **принципи кадрової роботи**:

– добір і використання кадрів за їх діловими й особистими якостями;
– забезпечення планомірного оновлення кадрового складу;
– точне й повне визначення прав, обов’язків і відповідальності кожного працівника;

– створення умов для постійного підвищення кваліфікації працівниками організації, розвитку їхньої кар’єри;

– поєднання довіри та контролю в роботі з персоналом організації.

Треба зазначити, що ринок праці, як правило, має регіональний характер. Хоча ми розуміємо, якщо йдеться про топ-менеджерів, то межі пошуку кадрів не обмежуються регіональним ринком праці. Тому певним зовнішнім суб’єктом у кадрових процесах організації можуть бути місцеві державні адміністрації й інститути самоврядування, які забезпечують управління трудовими ресурсами

регіону, включаючи їх формування, перерозподіл і раціональне використання. Треба також брати до уваги діяльність професійних спілок, які, зокрема, контролюють дотримання роботодавцями прав працівників. Державна служба зайнятості в Україні також досить активний учасник процесів, пов'язаних із працевлаштуванням, наданням допомоги безробітним, здійсненням перепідготовки кадрів.

Проаналізуємо ряд важливих **складових** процесу формування кадрової політики в організації:

– *нормування*. Йдеться про узгодження цілей і принципів роботи з персоналом з метою і принципами організації в цілому, корпоративною стратегією, особливостями її конкретного визначення в певний період часу. Необхідно проаналізувати стратегію та особливості етапу життєвого циклу організації, спрогнозувати й конкретизувати можливі зміни, визначити “ідеального” співробітника, шляхи його формування і мету роботи з персоналом. Тобто доцільно створити відповідний “портрет” співробітника, принципи його перебування в організації, можливості та напрями професійного зростання тощо;

– *програмування*. Передбачає розробку програм, шляхів досягнення мети кадрової політики, конкретизованих з урахуванням поточних умов діяльності організації та можливих змін у перспективному періоді. Важливо побудувати систему процедур і заходів досягнення цілей, визначитися з принциповими технологіями кадрової роботи, зафіксувати важливі моменти у відповідних документах організації;

– *моніторинг кадрової ситуації*. Для цього необхідно розробити процедуру діагностики та прогнозування кадрової ситуації в організації. Важливого значення набуває вибір показників стану кадрового потенціалу, критеріїв оцінки. Важливим є як моніторинг ситуації, так і наявність механізму реагування на ситуацію.

Проблеми кадрової стратегії та кадрової політики потребують вирішення багатьох питань як у середині організації, так і поза її межами. Відомо, що в

організації можуть виникати суперечності між різними функціональними напрямками та відповідними підрозділами. Зокрема, маркетингова служба може поставити питання про зменшення рівня ціни на продукцію компанії. Ціна залежить від собівартості, прибутку та податків. Собівартість містить компонент витрат на персонал – заробітна плата та ін. У результаті може виникнути ідея скорочення персоналу або зменшення рівня оплати праці. Для кадрової служби така пропозиція може виглядати як загроза зменшення рівня мотивації персоналу та відповідно рівня кадрового потенціалу організації. Тому дуже важливо створити ефективні координаційні механізми всередині організації, зокрема це стосується й питання узгодження кадрової політики з іншими функціональними напрямками діяльності організації.