

Н.М. ПОБЕРЕЖНА, ст. викл. НТУ «ХП»

І.В. КУЛІШ, магістр НТУ «ХП»

КАДРОВА ПОЛІТИКА ЯК ОСНОВА РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

В статті розкривається сутність і принципи формування кадрової політики як основи стратегічного управління кадрами на промислових підприємствах

The article reveals the essence and principles of personnel policy as a basis for strategic human resource management in industrial enterprises

Ключові слова: персонал, кадровий потенціал, стратегія, відкрита та закрита кадрова політика

Вступ. Ефективне управління підприємством практично неможливе без використання його кадрового потенціалу, від кількісної та якісної збалансованості та рівня використання якого значною мірою залежить не тільки високі кінцеві показники господарської діяльності, досягнуті конкурентні переваги у виробничій сфері, організації та управлінні, а й можливості забезпечення сталого та конкурентоспроможного розвитку підприємства. Тому, у цей час особливу актуальність набуває проблема розробки комплексу цілеспрямованих дій по управлінню трудовими кадрами підприємства.

Постановка завдання. Теоретико – методологічні й економіко – організаційні аспекти дослідження кадрового потенціалу та управління ним розглянуто в працях таких вітчизняних і зарубіжних вчених, як: О.Ю. Амосова, М. Армстронга, Н.І. Верхоглядової, М. Генкіна, А.М. Колота, О.В. Крушельницької, Є.В. Лапіна, Ю.Г. Одегова, В.І. Хомякова, І.В. Бакума, С.Г. Радько, І.І. Мазура, В.Д. Шапіро та інших вчених – економістів.

Однак, незважаючи на значне коло наукових досліджень, визначена нами проблема управління трудовими кадрами підприємства є недостатньо дослідженою та потребує уточнення та розвитку в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу. Будь - яка організація розробляє і здійснює свою функціональну політику у тому числі і кадрову. Такий підхід характерний не тільки для приватних організацій, а й для системи державної служби.

В організаціях реалізується принципи відповідності функціональної політики і стратегії розвитку організації. Таким чином, кадрова політика - це система правил і норм, прагнень і обмежень у взаємовідносинах персоналу і організації в цілому, за якими діють працівники у внутрішньому і зовнішньому середовищі. Прикладом може бути кадрова політика при

прийманні, переведенні та звільненні працівників і т. ін.[1].

Типи кадрової політики організації за рівнем впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію:

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

За ступенем відкритості формування кадрового складу типи кадрової політики поділяються на:

- відкриту політику;
- закриту політику.

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;

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 [2].

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.

За ступенем відкритості формування кадрового складу в організації виділяють два типи кадрової політики - відкрити і закрити.

Відкрита кадрова політика характеризується тим, що організація прозора для співробітників на будь-якому рівні при прийнятті як на низову так і на керівну посади. Приймають на роботу спеціалістів високої кваліфікації на основі конкурсного відбору. Цей тип кадрової політики характерний для організацій, які ведуть конкурентну політику, зорієнтовану на швидке зростання обсягів виробництва і завоювання передових позицій на зовнішньому ринку.

Закрита кадрова політика організації характеризується тим, що вона зорієнтована на просування на вищі посади тільки своїх працівників. Цей тип кадрової політики використовується в умовах дефіциту кадрових ресурсів.

Таким чином, змістом кадрової політики є робота з персоналом у відповідності з концепцією розвитку організації.

Кадрова політика - це складова частина стратегічно зорієнтованої політики організації. Метою кадрової політики є забезпечення оптимального балансу процесів оновлення і збереження кількісного та якісного складу кадрів у його розвитку відповідно до потреб самої організації.

Робота з персоналом в організації не починається з вакансії і не закінчується прийняттям на роботу. Процес роботи з персоналом повинен здійснюватися шляхом узгодження таких аспектів кадрової політики:

1) розробки загальних принципів кадрової політики, визначення пріоритетних цілей;

2) організаційно-штатна політика - планування потреби у кадрах, формування структури і штату, призначення, створення резерву, переміщення;

3) інформаційна політика - створення системи руху кадрової інформації;

4) фінансова політика - формування та розподіл коштів, забезпечення ефективної системи стимулювання праці;

5) політика розвитку персоналу - розробка та виконання програми розвитку кар'єри, профорієнтування і адаптація персоналу, планування професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації;

6) оцінка результатів діяльності кадрів - аналіз відповідальності кадрової політики і стратегії організації, виявлення проблем у кадровій роботі, оцінка роботи персоналу [2].

Висновки. Наявність кадрової політики в організації як інструменту управління організацією дає можливість здійснення конкурентоспроможної політики за наявності високої якості кадрового потенціалу.

Список літератури: 1. *Кибанов А.Я.* Управление персоналом организации: Практикум. - М.: ИНФРА, 1999. 2. *Егоришин А.П.* Управление персоналом. – 2-е изд. Н-Новгород: НИМБ, 1999. – 624 с., вкл.

Надійшла до редколегії 18.11.10