КАДРОВА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВ

*1. Сутність і завдання кадрової політики*

*2. Напрями кадрової політики*

*3. Оцінка вибору кадрової політики*

1. Сутність і завдання кадрової політики

Реалізація цілей і завдань управління персоналом здійснюється через кадрову політику.

Кадрова політика - це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання. Кадрова політика визначає генеральну лінію та принципові настанови в роботі з персоналом на довготривалу перспективу.

Кадрова політика формується державою, керівними партіями та керівництвом підприємств і знаходить конкретне вираження у вигляді адміністративних і моральних норм поведінки людей у суспільстві та організації. У ринковій економіці істотно змінюються сутність і принципи кадрової політики. Вона є усвідомленою та спрямованою на створення високопрофесійного трудового колективу, який сприяв би розвитку організації та особистості.

Кадрова політика - це система теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, які визначають основні напрямки роботи з персоналом. Вона спрямована на вирішення виробничих, соціальних та особистих проблем людей на різних рівнях відповідальності. Головним завданням кадрової політики є:

1. Своєчасне забезпечення організації персоналом певної якості та кількості відповідно до стратегії розвитку організації.
2. Створення умов для реалізації передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян.
3. Раціональне використання персоналу.
4. Формування та підтримка ефективної роботи підприємства.

Кадрова політика формується з урахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, характерних для сучасного й майбутнього. До зовнішніх факторів відносяться:

1. Національне трудове законодавство.
2. Взаємовідносини з профспілкою.
3. Стан економічної кон'юнктури.
4. Стан і перспективи розвитку ринку праці. Внутрішніми факторами є:
5. Структура, цілі та стратегія організації.
6. Територіальне розміщення.
7. Технології виробництва.
8. Організаційна культура.
9. Кількісний та якісний склад наявного персоналу й можливі його зміни в перспективі.
10. Фінансові можливості організацій, які визначають допустимий рівень витрат на управління персоналом.

7. Існуючий рівень оплати праці.

У реалізації кадрової політики можливі альтернативи з урахуванням реального стану економіки. Тому вибір її пов'язаний не тільки з визначенням головної мети, але й з вибором засобів, методів і пріоритетів.

Зарубіжні спеціалісти виділяють декілька типів кадрової політики в умовах кризового стану економіки: пасивний, реактивний, превентивний, активний, авантюристичний.

Пасивний. На підприємстві немає чітко вираженої програми дій стосовно персоналу, а кадрова політика зводиться до ліквідації негативних наслідків. В організації немає прогнозу кадрових потреб і засобів оцінки праці персоналу. У плані фінансового оздоровлення кадрова проблематика, як правило, відображена на рівні інформаційної довідки про персонал, без відповідного аналізу кадрових проблем і причин їх виникнення.

Реактивний. Керівництво підприємства контролює симптоми кризової ситуації (виникнення конфліктних ситуацій, відсутність достатньо кваліфікованої робочої сили для вирішення завдань, відсутність мотивації до високопродуктивної праці) і вживає заходів для локалізації кризи. Мета кадрової політики - забезпечення оптимального балансу процесів оновлення й збереження кількісного та якісного складу персоналу, а також його розвитку відповідно до потреб організації, вимог діючого законодавства й стану ринку праці.

Превентивний. Керівництво підприємства має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації, однак не має засобів впливу на неї. Кадрова служба підприємства володіє не лише засобами діагностики персоналу, а й методами прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий період. У плані фінансового оздоровлення є короткостроковий і середньостроковий прогнози потреби в персоналі.

Активний (раціональний). Керівництво підприємства має якісний діагноз, а також обгрунтований прогноз розвитку ситуації та засоби впливу на неї. Кадрова служба підприємства володіє засобами прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий та довгостроковий періоди.

Авантюристичний. Керівництво підприємства не має обґрунтованого прогнозу розвитку кризової ситуації, але впливає на неї доступними методами.

Кадрова політика в умовах кризи буде ефективною за таких умов:

- скорочення всіх рівнів управління в організаційній структурі, а не на окремих робочих місцях;

- зміцнення кадрового резерву у вищій ланці управління;

* урахування взаємозалежності елементів організаційної структури підприємства під час скорочення, а також стимулювання нової організаційної структури;
* виявлення та просування по службі працівників, які мають лідерські якості;
* проведення політики підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників;
* збереження кадрового ядра підприємства;
* наймання перспективних працівників зі сторони;

- централізація фінансового менеджменту, яка повинна забезпечити нагромадження потрібної кількості капіталу.

У нормальних умовах розвитку підприємства головні завдання, які повинні вирішуватися на основі кадрової політики, зводяться до:

* розробки системи науково обгрунтованого вивчення здібностей працівників, їх професійного та посадового переміщення у відповідності з діловими й особистими якостями, застосування цілеспрямованої підготовки персоналу, його розвитку;
* активізації роботи кадрових служб з питань стабілізації трудового колективу, підвищення трудової та соціальної активності працівників;
* переходу від переважно адміністративних методів управління персоналом до економічних, соціальних і соціально-психологічних;

- залучення працівників до управління виробництвом. Ефективна кадрова політика повинна бути:

* складовою частиною стратегічної програми розвитку підприємства, тобто сприяти реалізації стратегії через кадрове забезпечення;
* гнучкою, тобто вона має бути, з одного боку, стабільною, оскільки із стабільністю пов'язані певні плани працівників, а з іншого -динамічною, тобто коригуватися відповідно до змін тактики підприємства та економічної ринкової ситуації;
* економічно-обґрунтованою, виходячи з реальних фінансових можливостей, що забезпечить індивідуальний підхід до працівників.

Стабільними можуть бути й ті напрямки кадрової політики, які зорієнтовані на врахування інтересів персоналу та організаційної культури підприємства.

Отже, кадрова політика спрямована на формування такої системи роботи з кадрами, яка б орієнтувалася на одержання не тільки економічного, а й соціального ефекту, за умови діючого законодавства, нормативних актів та урядових рішень.

Тому традиційно виділяють два типи кадрової політики: відкриту і закриту.

Відкрита кадрова політика характеризується тим, що організація є прозорою для потенційних працівників будь-якого рівня, можна прийти й починати роботу як із низької посади, так і з найвищої.

Організація готова взяти на роботу будь-якого спеціаліста, якщо він має відповідну кваліфікацію без урахування досвіду роботи. Кадрова політика такого типу може бути прийнятною для нових організацій, що проводять агресивну політику завоювання ринку, орієнтованих на швидке зростання й вихід на передові позиції у своїй галузі.

Закрита кадрова політика характеризується тим, що організація орієнтується на залучення нового персоналу тільки нижчого посадового рівня, а заміщення здійснюється лише за рахунок працівників організації. Кадрова політика такого типу притаманна компаніям, що орієнтуються на створення певної корпоративної атмосфери або працюють в умовах дефіциту людських ресурсів.

Кадрова політика формує:

1. Вимоги до робочої сили на стадії її наймання (до освіти, статі, рівня спеціальної підготовки тощо).
2. Відношення до «капіталовкладень» у робочу силу, до цілеспрямованого впливу на розвиток персоналу.

3. Відношення до стабілізації колективу.

4. Відношення до характеру підготовки нових працівників,  
перепідготовки та підвищення рівня їх кваліфікації.

Кадрова політика повинна базуватися на таких принципах, як справедливість, послідовність, рівність, відсутність дискримінації за віком, статтю, релігією, дотримання трудового законодавства.

Головна мета кадрової політики - це своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб організації, вимог чинного законодавства та стану ринку праці. Механізмом реалізації кадрової політики є система планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних та соціальних заходів, спрямованих на вирішення кадрових проблем і задоволення потреб організації в персоналі.

Філософія (кредо) підприємства - це сукупність моральних та адміністративних норм і правил взаємовідносин персоналу, підпорядкованих досягненню стратегічної мети підприємства. Філософія підприємства складається з таких розділів:

1. Мета і завдання підприємства, ділові та моральні якості  
персоналу.

1. Умови праці, робоче місце, оплата й оцінка праці.
2. Соціальні цінності та соціальні гарантії.

Правила внутрішнього трудового розпорядку працівників і службовців є важливим нормативним документом, що регламентує наймання та звільнення працівників, робочий час, порядок вирішення трудових спорів. Це внутрішній нормативний документ, який повинен відповідати Кодексу законів про працю та Типовим правилам і враховувати специфіку підприємства. Він складається з таких розділів:

1. Загальні положення.
2. Порядок наймання та звільнення працівників.
3. Час праці та відпочинку.
4. Основні обов'язки працівників та адміністрації.
5. Службова та комерційна таємниця.
6. Заходи із заохочення та покарання.

Колективний договір - це правовий акт, що регулює соціально-трудові відносини між найманими працівниками та роботодавцями. Зміст Колективного договору визначається сторонами в межах їх компетенції. У Колективному договорі встановлюються взаємні зобов'язання сторін щодо регулювання трудових і соціально-економічних відносин, зокрема:

* забезпечення рівноправності сторін, дотримання норм законодавства;
* встановлення форм, систем і рівня заробітної плата, режиму роботи й умов ітраці;
* забезпечення участі членів трудового колективу в управлінні організацією;
* реальність забезпечення прийнятих зобов'язань, контроль за виконанням Колективного договору та відповідальність сторін.

Колективний договір може передбачати додаткові, порівняно з чинним законодавством й угодами, гарантії та соціально-побутові пільги.

Укладанню Колективного договору передують колективні переговори. Терміни, порядок ведення переговорів, усунення розбіжностей, що виникають під час їх ведення, порядок розробки, укладання та внесення змін і доповнень до Колективного договору, відповідальність за його виконання регулюються Законом України «Про колективні договори і угоди».

Колективні договори підлягають підвідомчій реєстрації місцевими органами державної виконавчої влади. Колективний договір набирає чинності з дня його підписання представниками сторін або з дня, зазначеного в ньому, і діє протягом установленого терміну.

Положення Колективного договору поширюються на всіх працівників підприємства, установи, організації незалежно від того, чи є вони членами професійної спілки, і є обов'язковими як для власника або уповноваженого ним органу, так і для працівників підприємства, установи, організації.

Якщо умови договору погіршують становище працівника порівняно з чинним законодавством, то він визнається недійсним, оскільки Колективний договір не може погіршувати становища працівників порівняно з генеральною, галузевою та спеціальними угодами.

Зобов'язання Колективного договору у сфері зайнятості передбачають збереження кількості робочих місць шляхом заміщення вибуваючих новими, створення умов для професійної підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників, надання матеріальної та іншої допомоги сім'ям працівників при втраті ними роботи й заробітку. Контроль за виконанням Колективного договору здійснюється безпосередньо сторонами, які його уклали, чи уповноваженими ними представниками.

Важливість підписання Колективного договору підтверджується такими фактами:

* цей документ забезпечує стійкі відносини між колективом працівників і власником, чітко визначає права й обов'язки сторін;
* наймані працівники можуть задовольнити свої інтереси в більшому обсязі, якщо вони діють колективно, про що свідчить досвід країн з ринковою економікою;
* при діючих правилах партнерських відносин наймані працівники мають більше можливостей одержувати інформацію про фінансовий стан підприємства, про його позиції на ринку, що дозволяє визначитись у своїх вимогах до роботодавця, у першу чергу, відносно оплати, умов та охорони праці;
* у будь-якому випадку працівники мають можливість брати участь в ухваленні рішень, що послаблює абсолютну владу роботодавця;
* кадрова політика формується в загальній концепції підприємства, поряд з виробничою, фінансовою, економічною та маркетинговою.

2. Напрями кадрової політики

Кадрова політика в організації може здійснюватися за такими напрямами:

* прогнозування створення нових робочих місць з урахуванням впровадження нових технологій;
* розробка програми розвитку персоналу з метою вирішення як поточних, так і майбутніх завдань організації на основі вдосконалення системи навчання та посадового переміщення працівників;
* розробка мотиваційних механізмів підвищення зацікавленості й задоволеності працею;
* створення сучасних систем наймання та відбору персоналу;
* здійснення маркетингової діяльності в галузі персоналу;
* формування концепції оплати праці та морального стимулювання працівників;
* забезпечення рівних можливостей ефективної праці, її безпеки та нормальних умов;
* визначення основних вимог до персоналу в межах прогнозу розвитку підприємства;
* формування нових кадрових структур і розробка процедур механізмів управління персоналом;

- покращення морально-психологічного клімату в колективі, залучення рядових працівників до управління підприємством.

Зарубіжний досвід показує, що в сучасних умовах особливе значення має кожен працівник, зростає вплив якості його праці на кінцеві результати діяльності всього підприємства, у зв'язку з чим моральне та матеріальне стимулювання й соціальні гарантії повинні бути головним аспектом кадрової політики, що здійснюється в організаціях. Виплата надбавок і система участі працівників у розподілі прибутку повинні забезпечити високий рівень їх зацікавленості в кінцевих результатах діяльності організації. Щоб активно керувати персоналом, потрібно забезпечити постійний обмін інформацією між різними рівнями управління з кадрових питань. Кадрову політику проводять на всіх рівнях управління: вище керівництво, лінійні керівники та служба управління персоналом.

Англійський спеціаліст у сфері кадрового управління Д. Трест вважає, що кадрова політика організації повинна забезпечити:

* організаційну інтеграцію - вище керівництво й лінійні керівники приймають розроблену та добре скоординовану стратегію управління людськими ресурсами як «свою власну» і реалізують її у своїй оперативній роботі, тісно взаємодіючи з функціональними службами;
* високий рівень відповідальності всіх працівників, під яким розуміють як ідентифікацію з базовими цінностями організації, так і наполегливу, індуктивну реалізацію визначених цілей у практичній роботі;
* функціональність - варіантність функціональних завдань, що передбачає відмову від традиційного, жорсткого розмежування різних видів робіт, а також використання різноманітних форм трудових контрактів (повна, часткова й погодинна зайнятість);
* структурність - адаптація до безперервного навчання, організаційних змін, гнучкість організаційно-кадровсго потенціалу, висока якість роботи підприємств та її результатів, умов праці (робоча обстановка, зміст роботи, задоволеність працівника).

3. Оцінка вибору кадрової політики

З метою вивчення реакції колективу на вибрану кадрову політику необхідно проводити соціологічні дослідження та аналіз їх ефективності. Правильно вибрана кадрова політика забезпечує:

* своєчасне та якісне укомплектування зацікавленими кадрами виробничого й управлінського персоналу з метою забезпечення конкурентоспроможності, стабільності та надійності підприємства;
* стабілізацію колективу на основі врахування інтересів працівників і підприємства;
* раціональне використання робочої сили за кваліфікацією та у відповідності зі спеціальною підготовкою;
* ефективне використання майстерності й можливостей кожного працівника;
* створення умов для задоволення персоналу своєю працею, в якій він зможе досягнути максимального самовираження;
* розвиток і підтримку на високому рівні якості життя, що робить працю в цій організації бажаною;
* стимулювання й бажання кожного працівника до збереження доброго морального клімату в колективі;
* стимулювання прагнення працівників до досягнення спільної мети (вигоди) свого колективу.

Ризик не реалізувати вибрану кадрову політику або реалізувати її неповністю може бути зумовлений:

* зміною загальної стратегії та напряму виробничої діяльності підприємства, що є реакцією на несприятливі зміни ситуації зі збутом продукції;
* зміною ситуації на ринку праці;
* складністю забезпечення швидкої окупності засобів, що вкладаються в робочу силу;
* небажанням працівників реагувати і діяти в потрібному для підприємства напрямі.

Оскільки кадрова політика є похідною від загальної стратегії розвитку підприємства, то обґрунтування її вибору залежить від того, як якісно були проведені підприємством маркетингові дослідження можливості реалізації своєї продукції та її конкурентоспроможності. Тому загальний план кадрової політики повинен коригуватися відповідно до змін кон'юнктури ринку.

Під час оцінки кадрової політики потрібно враховувати можливість інтегральних ефектів, коли остаточний результат діяльності вищий, ніж проста сума окремих результатів. Оцінка кадрової політики на її відповідність умовам, що складаються на підприємстві в роботі з персоналом, сприймається колективом досить спокійно.

Ефективність реалізованої кадрової політики можна оцінити за такими показниками:

1. Результативність праці.
2. Дотримання законодавства.
3. Задоволеність працею, наявність прогулів та скарг.
4. Плинність кадрів.
5. Наявність трудових конфліктів.
6. Частота виробничого травмування.

Література:

**Чурсіна, Людмила Андріївна.** Сертифікація персоналу [Текст] : навч. посібник для студ. вищ. навч. закл. / Л. А. Чурсіна, Ю. В. Березовський, Г. А. Тіхосова. - К.: Ліра-К, 2014. - 314с.