

РОЛЬ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

«Інститут економіки та прогнозування» НАН України

Анотація. У статті досліджено роль кадрової політики у формуванні якісного трудового потенціалу підприємства в кризових умовах та досліджено зарубіжний досвід

Ключові слова: кадрова політика; ринкова економіка; ринок праці; трудовий потенціал

THE ROLE OF PERSONNEL POLICY IN THE CRISIS

Abstract: The article investigates the role of personnel policy in the formation of high-quality labor potential of the enterprise in crisis conditions and explores foreign experience.

Keywords: personnel policy; market economy; labor market; labor potential

Однією з важливих умов забезпечення ринку праці якісною робочою силою є кадрова політика, яка нерозривно пов'язана з методологією і концепцією управління персоналом, виходить з їх теоретичних вимог, інтегрує управлінські знання, накопичений минулий і сучасний вітчизняний та зарубіжний практичний досвід роботи з персоналом. Кадрова політика визначає основний зміст програми набору, відбору, підготовки та перепідготовки персоналу організації, але не зводиться лише до неї. Вона відображає тенденції зміни інтересів і потреб, установок, цінностей і мотивації співробітників організації, які визначають діяльну активність людини. В умовах кризи кадрова політика вимушено трансформується. Особливості її реалізації пов'язані з обмеженістю фінансових коштів; неминучістю організаційних заходів, пов'язаних зі згортанням низки програм соціального розвитку та скороченням чисельності персоналу; підвищенням соціально-психологічної напруженості в колективі.

Антикризова кадрова політика включає діяльність по довгостроковому, середньостроковому та поточному прогнозуванню наукового передбачення майбутнього, реальностей його досягнення. Дана політика повинна виявити проблеми, слабкі та сильні сторони кадрової політики, і на основі цього аналізу визначити пріоритети та орієнтири. Вона може характеризуватися різними ознаками: вичікування, обачності, обережності, агресивності, мобільності, гнучкості, адаптивності, орієнтації на антикризові ситуації тощо. Менеджеру з кадрів необхідно знати різноманітність ознак кадрової політики, та вміти їх використовувати в різних ситуаціях.

Управління кадрами в кризовій ситуації найчастіше зводиться до єдиного заходу – скорочення штату з метою зменшення витрат на персонал, а питання управління персоналом в системі пріоритетів відходять на останні місця.

Однак криза не тільки створює проблеми, а й відкриває перед компанією можливості сформувати більш ефективну систему управління персоналом.

Завданнями управління персоналом в умовах кризи є:

- формування команди керівників, здатних розробити і здійснити програму виходу організації з кризи;
- збереження кадрового потенціалу організації (співробітників, що представляють особливу цінність);
- зниження соціально-психологічної напруженості в колективі;
- забезпечення соціального захисту та працевлаштування працівників, що вивільнюються.

В основі кадрової політики підприємства лежить робота з персоналом, заснована на концепції розвитку підприємства. Мета кадрової політики – забезпечення оптимального балансу збереження та оновлення кадрів відповідно до потреб підприємства та станом ринку праці. Кадрова політика базується на поетапній розробці загальних принципів кадрової політики, визначення пріоритетів і цілей [1].

Розглянемо чотири типи кадрової політики в умовах кризи підприємств.

1. Пасивна кадрова політика. У керівництва організації немає продуманої програми дій щодо персоналу. Служба персоналу не прогнозує кадрові потреби і не має в своєму розпорядженні методиками оцінки персоналу. У плані фінансового виведення компанії з кризи проблема кадрів відображена на рівні інформаційної довідки про персонал, в якій відсутній аналіз кадрових проблем і причин їх виникнення.

2. Реактивна кадрова політика. Керівництво підприємства здійснює контроль за ознаками кризової ситуації (виникнення конфліктних ситуацій, відсутність кваліфікованих співробітників для вирішення професійних завдань, а також мотивації до продуктивної праці) і вживає заходів по локалізації кризи. Кадрові служби підприємства мають у своєму розпорядженні засоби діагностики. У плані фінансового оздоровлення, як правило, кадрові проблеми виділяються в окремий сегмент і розбираються окремо.

3. Превентивна кадрова політика. Керівництво підприємства має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації, однак у нього немає коштів для впливу на ситуацію. Кадрова служба підприємства володіє засобами не тільки діагностики, але і прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий період. У плані фінансового оздоровлення містяться короткостроковий і середньостроковий прогнози потреби в кадрах.

4. Активна (раціональна) кадрова політика. Керівництво підприємства має задовільний діагноз і обґрунтований прогноз розвитку ситуації, а також засоби впливу на неї. Кадрова служба підприємства володіє засобами не тільки діагностики, але і прогнозування кадрової ситуації на середньо- і довгостроковий періоди. Крім того, програма кадрової роботи з варіантами реалізації є складовою частиною плану реорганізації.

В умовах ринкової економіки одним із вирішальних чинників ефективності і конкурентоспроможності підприємства є забезпечення високої якості кадрового потенціалу. Суттю ж кадрової політики є робота з персоналом, відповідно концепції розвитку організації.

Необхідно мати на увазі, що робота з персоналом не починається з вакансії і не закінчується прийомом на роботу. Процес роботи з персоналом повинен бути побудований так, щоб найкоротшим шляхом приходити до бажаного результату щодо будь-якого питання або проблеми в кадровій сфері.

Раціональна кадрова політика в ідеальному випадку формується і реалізується наступним чином.

Організаційно-штатна політика – це планування потреби в трудових ресурсах, формування структури і штату, призначення, створення резерву, переміщення.

Інформаційна політика визначає створення і підтримку системи руху кадрової інформації (наявність вакансій, можливості професійного і кар'єрного зростання, соціальні питання, тощо).

Фінансова політика формує принципи розподілу коштів, забезпечує ефективність системи стимулювання праці.

Політика розвитку персоналу – це забезпечення програми розвитку, профорієнтація і адаптація співробітників, планування індивідуального просування, формування команд, професійна підготовка і підвищення кваліфікації [2].

Оцінка результатів діяльності реалізується за допомогою аналізу відповідності кадрової політики і стратегії організації; виявлення проблем у кадровій роботі; оцінки кадрового потенціалу.

На кадрову політику в цілому, на зміст і специфіку конкретних програм управління персоналом впливають фактори двох типів – зовнішні по відношенню до організації і внутрішні.

При аналізі зовнішніх факторів перш за все необхідно звернути увагу на конкуренцію, структурний і професійний склад робочої сили.

Серед внутрішніх факторів для підприємства найбільш значущими є наступні:

- цілі підприємства, їх тимчасова перспектива і ступінь опрацювання;
- стиль керівництва, який визначається максимальним використанням досвіду кожного працівника, оптимальною взаємодією членів колективу, наявністю хороших комунікацій в групах;
- перспективи професійного зростання;
- стиль управління;
- система контролю.

Індивідуально укладений договір між працівником і підприємством є і додатковим стимулом, і гарантією певних умов праці.

Перераховані вище фактори визначають тип кадрової політики на підприємстві.

З іншого боку ефективність кадрової політики визначається додатковим набором факторів.

В умовах ринкової економіки, коли умови зовнішнього середовища змінюються дуже швидко, головним фактором ефективності кадрової політики є її гнучкість і адаптивність. Це можливо при наявності на підприємстві висококваліфікованого кадрового потенціалу. За роки переходу до ринку стало очевидним, що потенціал працівника стає все більш явним критичним фактором розвитку підприємства. Саме креативність системи управління зможе в XXI столітті зробити підприємство конкурентоспроможним. Керуючі теорії нового століття будуть вирішувати питання відходу від штампів.

З огляду на досвід розвинених країн, можна відзначити, що управління трудовими ресурсами в сучасних умовах включає в себе:

- Управління технічною озброєністю праці відповідно до останніх досягнень науки і техніки;
- Управління організацією праці (використання наукової організації праці, дотримання психофізіологічних та ергономічних умов праці);
- Управління соціальним розвитком працівників;
- Управління мотивацією праці (гідна оплата праці, стимулювання творчості, підтримка прагнення зробити кар'єру, створення можливості самореалізації);
- Створення правової захищеності працівників.

Таким чином, якщо на перших двох підсистемах провідну роль в управлінні трудовими ресурсами відіграють державні і територіальні органи управління, то в процесі управління використанням трудових ресурсів на перший план виступають підприємства. Роль держави тут полягає в правовому забезпеченні трудових відносин.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Законодавство України про працю. – К.: «А .С. К.», 2009. – 304 с.
2. Крушельницька О. В. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. – 2008. – 154 с
3. Біліченко С.П. Кадрова політика як ефективний фактор забезпечення розвитку національної економіки. – Зб. доп. учасн. Міжнар.наук.-практ. конф., Людина, бізнес, держава: реалії та перспективи соціально-економічного та інноваційного розвитку. (м.Кіровоград, 17 квіт. 2014 р.). м. Кіровоград: КОД, 2014. – 240 с.

Біліченко Світлана Павлівна, науковий співробітник, «Інститут економіки та прогнозування» НАН України, Київ, e-mail: iana_bs@ukr.net

Bilichenko Svitlana P. – Research Fellow, NASU Institute for Economics and Forecasting, Kyiv, e-mail: iana_bs@ukr.net