

метафор, и умелое сопоставление различных элементов каждой из них будет способствовать выживанию организации в долгосрочном периоде.

Часто встречающаяся ошибка в поведении менеджмента заключается в том, что метафора, подход, или модель, успешно примененный когда-то используется в дальнейшем без малейших сомнений на его успех в будущем. Такая слепая вера в «идеальный» подход, без рассмотрения альтернатив, обязательно приведет к провалу в будущем. Рождер Мартин определил это в своей публикации «Как изменить мышление компании» следующим высказыванием: «Самое обидное для крупных компаний, переживающих кризис, что в тупик их завело именно то, что когда-то сделало великими» [6]. Эти слова наиболее точно определяют необходимость постоянного анализа новейших подходов к разработке стратегий организационного развития своей компании.

Список использованных источников:

1. Quinn, J. *Strategies for Change: Logical incrementalism*, New York, Irwin, 1980
2. Гританс, Я. Организационное проектирование и реструктуризация (реинжиниринг) предприятий и холдингов. Москва: Волтерс Клувер, 2005
3. Гуияр, Ф., Келли, Дж. Преобразование организации. /Пер. с англ. Москва: Дело, 2000
4. Кемерон Э., Грин М. Управление изменениями./ Пер.с англ. – Москва: Добрая книга, 2006
5. Малышева Л. Контроллинг организационных изменений: как не утонуть в море популярных концепций. Учебное пособие. - Екатеринбург: Издательство УМЦ УПИ, 2010, 386 с.
6. Управление изменениями./ Пер.с англ. –Москва: Альпина Бизнес Букс, 2007

Ключевые слова: организационная метафора, организационное развитие, организационные изменения, сопротивление изменениям, преодоление сопротивления, стратегия развития.

Ключові слова: організаційна метафора, організаційний розвиток, організаційні зміни, опір змінам, подолання опору, стратегія розвитку.

Keywords: organizational metaphor, organizational development, organizational changes, resistance to the changes, overcoming of resistance, strategy of development.

УДК 331.108.2

Єкімова О.О. аспірантка,
Запорізький національний університет

ТИПИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА НЕОБХІДНІСТЬ ОЦІНКИ ОБРАНОГО ТИПУ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

Єкімова О. О. Типи кадрової політики та необхідність оцінки обраного типу управління людськими ресурсами. Досліджено роботу керівництва при різних типах кадрової політики. Розглянуто теоретичні підходи до вибору політики управління людськими ресурсами. Запропоновано використовувати на підприємствах різні типи кадрової політики.

Єкімова О. О. Типы кадровой политики и необходимость оценки избранного типа управления человеческими ресурсами. Исследована работа руководства при разных типах кадровой политики. Рассмотрены теоретические подходы к выбору

політики управління людськими ресурсами. Предложено использовать на предприятиях разные типы кадровой политики.

Ekimowa O. Types of personnel policy and the need for evaluation of the selected type of human resource management. Investigational work of guidance at the different types of skilled policy. The theoretical going is considered near the choice of policy of management human capitals. It is suggested to use the different types of skilled policy on enterprises.

Постановка проблеми. Важливим елементом продуктивних сил є люди з їхнім рівнем освіти, досвіду й майстерності. В теорії використовується значна кількість термінів відносно людей, які зайняті у виробництві: трудові ресурси, людський фактор, кадри, персонал.

Процеси управління людьми здійснювались у всіх цивілізаціях і різних соціумах. Управління персоналом – це специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є людина, що входить в певні соціальні групи, трудові колективи [1, с. 12].

Сучасні умови характеризуються підвищенням ролі персоналу у підприємствах, що обумовлено такими чинниками: зміни у змісті праці, які викликані застосуванням нових техніки, технологій; трансформація функції контролю, підвищення значущості самоконтролю і самодисципліни; макроекономічні чинники (загострення конкуренції на ринку, орієнтація підприємств на задоволення попиту покупців, підвищення уваги до якості товарів); зміна форм організації праці на підприємствах; підвищення освітнього та культурного рівня працівників; зміна пріоритетів у системі цінностей персоналу. У зв'язку з цим особливою актуальністю на сучасному етапі набувають питання управління персоналом у підприємствах [2, с. 8]. Управління персоналом – це одночасно і наука, і мистецтво ефективного управління людьми в умовах їх професійної діяльності [1, с. 13].

Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій. Питанням кадрової політики присвячені роботи таких українських дослідників, як Сардак О., Князева В., Турчинова А., Гончарук Н., Яковенко О., Лугового В. та інших. У сучасних роботах розкриваються різні інструменти управління персоналом, але незважаючи на це деякі теоретико-практичні аспекти кадрової політики потребують подальшого дослідження та розкриття.

Мета роботи. Досягнути розкриття типів кадрової політики та їх недоліків. Розглянути теоретичні підходи до вибору політики управління людськими ресурсами. Запропонувати використання на підприємствах різних типів кадрової політики.

Виклад основного матеріалу дослідження. Реалізація цілей і завдань управління персоналом здійснюється через кадрову політику [2, с. 134].

Кадрова політика визначає генеральний напрямок (план) і основи роботи з кадрами, загальні і специфічні вимоги до них і розробляється власниками підприємства, вищим керівником, кадровою службою.

Основною метою кадрової політики є своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, забезпечення персоналу, його розвитку відповідно до потреб підприємства, вимог діючого законодавства та стану ринку праці [2, с. 135].

Основною формою кадрової політики підприємства виступає аналіз структури персоналу, ефективності використання робочого часу, прогнози розвитку підприємства і зайнятості персоналу. Іноді ця робота проводиться за допомогою спеціальних консалтингових організацій, і хоча оплата їхніх послуг дуже висока, результат набагато перевищує витрати [2, с. 136].

Кадрова політика ґрунтується на кадровій концепції підприємства, що є поряд з виробничою, фінансово-економічною, науково-технічною, маркетинговою політикою елементом загальної концепції його розвитку.

Кадрова політика на підприємствах майбутнього, на думку західних фахівців, повинна будуватися на принципах: повної довіри 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 [2, с. 139].

Механізм реалізації кадрової політики підприємства представляє собою систему планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних, соціальних, економічних і інших заходів, спрямованих на рішення кадрових проблем і задоволення потреб підприємства в персоналі [2, с. 141]. В реалізації кадрової політики можливі альтернативи, з врахуванням реального стану економіки. І тому її вибір пов'язаний не тільки з визначенням основної мети, але й вибором засобів, методів, пріоритетів [1, с. 42].

Головною особливістю всієї системи розробки і реалізації ефективної кадрової політики на підприємстві є та обставина, що значну частку роботи з персоналом повинні виконувати самі лінійні керівники, а працівники кадрової служби зобов'язані допомагати їм у цьому і забезпечувати відповідну підтримку (витрати робочого часу лінійних керівників на виконання кадрових функцій у прогресивних підприємствах складають від 30 до 60 %). Основними правилами при цьому є такі: кожен керівник — це керівник персоналу; кожен директор — це директор з персоналу, незалежно від того за яку сферу діяльності він відповідає; кадрова грамотність є найважливішим елементом, що визначає просування за службою менеджерів усіх ланок.

У залежності від рівня усвідомленості правил і норм, що лежать в основі кадрових заходів, і рівня впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію у підприємстві виділяють такі типи кадрової політики:

1. Пасивна кадрова політика: керівництво підприємства не має програми дій по відношенню до персоналу, а робота з кадрами полягає у ліквідації негативних наслідків.

На таких підприємствах відсутні прогноз кадрових потреб, засоби оцінки праці і персоналу, діагностики кадрової ситуації в цілому. Керівництво в ситуації даної кадрової політики працює у режимі швидкого реагування на конфліктні ситуації, що виникають, а конфлікти прагне погасити будь-якими засобами, як правило, без проведення аналізу кадрових проблем, без виявлення їх причин і можливих наслідків.

2. Реактивна кадрова політика: керівництво підприємства здійснює контроль за негативними аспектами роботи з персоналом, причинами і ситуацією розвитку кризи, а також застосовує заходи щодо локалізації кризи [2, с. 141].

Керівництво підприємства орієнтоване на розуміння причин, що призвели до виникнення кадрових проблем. Кадрові служби таких підприємств, як правило, мають у своєму розпорядженні засоби діагностики існуючої ситуації та адекватної екстреної допомоги.

3. Превентивна кадрова політика: у програмах розвитку підприємства містяться короткостроковий і середньостроковий прогнози потреби в кадрах, сформульовані задачі щодо розвитку персоналу.

Слід відзначити, що політика виникає лише тоді, коли керівництво підприємства має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації. Однак підприємство, що характеризується наявністю превентивної кадрової політики, не має засобів для впливу раніше. Кадрова служба таких підприємств володіє не тільки засобами діагностики персоналу, але і прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий період. Основна проблема таких підприємств, — розробка цільових кадрових програм.

4. Активна кадрова політика: керівництво підприємства має не тільки прогноз, але і засоби впливу на ситуацію; кадрова служба здатна розробити антикризові кадрові програми, проводити постійний моніторинг ситуації і корегувати виконання програм відповідно до параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища.

Але механізми, якими може користатися керівництво в аналізі ситуації, приводять до того, що підстави для прогнозу і програм можуть бути як раціональними (усвідомлюваними), так і нераціональними (мало піддаються алгоритмізації та опису).

Відповідно до цього виділяють два підвиди активної кадрової політики: раціональна кадрова політика: керівництво підприємства має як якісний діагноз, так і обґрунтований прогноз розвитку ситуації і має у своєму розпорядженні засоби для впливу на неї. Кадрова

служба підприємства володіє не тільки засобами діагностики персоналу, але і прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий і довгостроковий періоди. У програмах розвитку підприємства містяться короткостроковий, середньостроковий і довгостроковий прогнози потреби в кадрах (якісної і кількісної). Крім того, складовою частиною плану є програма кадрової роботи з варіантами її реалізації [2, с. 142].

При авантюристичній кадровій політиці керівництво підприємства не має якісного діагнозу, обґрунтованого прогнозу розвитку ситуації, але прагне впливати на неї. Кадрова служба підприємства, як правило, не має у своєму розпорядженні засоби прогнозування кадрової ситуації і діагностики персоналу, однак у програми розвитку підприємства включені плани кадрової роботи, найчастіше орієнтовані на досягнення цілей, важливих для розвитку підприємства, але не проаналізованих з погляду зміни ситуації. План роботи з персоналом у такому випадку будується на досить емоційному, мало аргументованому, але, може бути, і вірному уявленні про цілі роботи з персоналом.

Проблеми при реалізації даної кадрової політики можуть виникнути у тому випадку, якщо підсилиться вплив чинників, які раніше не розглядалися, що приведе до різкої зміни ситуації (наприклад, при зміні ринку, появі нового товару, який може витиснути наявний зараз у підприємства). З погляду кадрової роботи необхідно буде провести перенавчання персоналу, однак швидка та ефективна перепідготовка може бути успішно проведена, наприклад, на підприємстві, що має молодий персонал, ніж на підприємстві, що має дуже кваліфікований, добре спеціалізований персонал старшого віку.

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:

1. 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.

Відкрита кадрова політика характеризується тим, що підприємство прозоре для потенційних працівників на будь-якому рівні; у ньому можна почати працювати як із самої низової посади, так і з посади на рівні вищого керівництва. Таким типом кадрової політики характеризуються сучасні телекомунікаційні компанії та автомобільні концерни, що готові «купувати» людей на будь-які посадові рівні незалежно від того, чи працювали вони раніше в подібних підприємствах [2, с. 143].

Такого типу кадрова політика може бути адекватна для нових підприємств, що ведуть агресивну політику завоювання ринку, орієнтованих на швидке зростання і стрімкий вихід на передові позиції у своїй галузі.

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

Такого типу кадрова політика характерна для підприємств, орієнтованих на створення певної корпоративної атмосфери, формування особливого духу причетності, а також для підприємств, що працюють в умовах дефіциту кадрових ресурсів [2, с. 144]. В Україні на теперішній час підприємствами використовуються всі вище зазначені типи кадрової політики. В кожній з них є свої недоліки. При виборі кадрової політики керівництву підприємства слід пам'ятати, що кадрова політика – один із провідних напрямків діяльності підприємства, що охоплює розробку організаційних принципів роботи з людьми, формування та раціональне використання людських ресурсів, забезпечення ефективного розвитку кадрового потенціалу [3, с. 30], і як результат ефективного та успішного процвітання підприємства.

З метою вивчення реакції колективу на вибрану кадрову політику ми вважаємо за необхідне проведення соціологічного дослідження та аналізу їх ефективності.

Оцінка кадрової політики на її відповідність умовам, що складаються на підприємстві в роботі з персоналом, сприймається колективом досить спокійно [1, с. 53]. Правильно вибрана кадрова політика забезпечує: своєчасне та якісне укомплектування зацікавленими кадрами

виробничого і управлінського персоналу, з метою забезпечення конкурентоздатності, стабільності та надійності підприємства; стабілізацію колективу на основі врахування інтересів працівників і підприємства; раціональне використання робочої сили за кваліфікацією і у відповідності зі спеціальною підготовкою; ефективне використання майстерності і можливостей кожного працівника; створення умов 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 і бажання кожного працівника до збереження доброго морального клімату в колективі; стимулювання бажання у працівників до досягнення загальної цілі (вигоди) свого колективу.

Пропонуємо використовувати на підприємствах, акціонерних товариствах, товариствах з обмеженою відповідальністю та підприємцям різні типи кадрової політики. При цьому велику увагу приділяти і змінам, що можливі при зміні кон'юнктури ринку, що також потребує невідкладного внесення змін до вибраної кадрової політики.

Висновки. Оскільки кадрова політика є похідною від загальної стратегії розвитку підприємства то обґрунтування її вибору залежить від того, як якісно були проведені маркетингові дослідження підприємством можливої реалізації своєї продукції і його конкурентоздатності.

Ризик не реалізувати вибрану кадрову політику або реалізувати не повністю може бути викликаний: зміною загальної стратегії і виробничої діяльності підприємства як реакція на несприятливі зміни ситуації зі збутом продукції; зміною ситуації на ринку праці; трудностю швидкої окупності засобів, що вкладаються в робочу силу; небажанням працівників реагувати і діяти в потрібному для підприємства напрямі.

Тому загальний план кадрової політики повинен своєчасно корегуватись у відповідності до змін, що складаються. При оцінці кадрової політики потрібно враховувати можливість інтегральних ефектів, коли остаточний результат діяльності вищий, ніж проста сума окремих результатів.

Список використаних джерел:

1. Крушельницька О.В. Управління персоналом: Навчальний посібник / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – Житомир: ЖІТІ, 2002. – 345 с.
2. Балабанова Л.В. Управління персоналом: Навчальний посібник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: ВД «Професіонал», 2006. - 512 с.
3. Щокін Г.В. Теорія кадрової політики: Монографія / Г.В. Щокін. – К.: МАУП, 1997. – 176 с.
4. Луговий В. Актуальні проблеми підготовки і використання керівних кадрів державної служби (аналіз світового досвіду) / В. Луговий, В. Яцуба // Вісн. УАДУ. - 1999. - №1. - С. 46-55.
5. Дребот Н.П. Стратегічні підходи до проведення кадрової політики в банку / Н.П. Дребот // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. - Львів, 2005. - Вип. 15.4. – С. 319-324.
6. Заречнев А.Н. Кадровая политика в системе управления // Вісник економічної науки України. – 2007. - №1. - С. 45-47.

Ключові слова: кадри, управління, персонал, політика, потенціал, ресурс, ефективність.

Ключевые слова: кадры, управления, персонал, политика, потенциал, ресурс, эффективность.

Keywords: shots, managements, personnel, policy, potential, resource, efficiency.