

ПРОБЛЕМИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ РИНКОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

В сучасних умовах особливе значення має кожен працівник. Зростає вплив якості його праці на кінцеві результати всього підприємства. У зв'язку з цим вирішення проблем кадрового забезпечення та оцінки персоналу має бути основними аспектами кадрової політики.

The main problems of personnel politics implementation in enterprises were under consideration, that can promote getting not only economic, but also social effect. Methodical and practical recommendations about personnel reserve, personnel selection, development and assessment were suggesting.

У сучасних умовах формування ринкових відносин та істотного розширення прав підприємств у вирішенні питань управління персоналом значна увага має приділятися розробці на кожному підприємстві з урахуванням специфіки його діяльності поточних та перспективних заходів кадрової політики.

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 і принципи настанови в роботі з персоналом на довготривалу перспективу [3, с.38].

В ринковій економіці істотно змінюється суть і принципи кадрової політики. Вона є усвідомленою і цілеспрямованою на створення високопрофесійного трудового колективу, який би сприяв розвитку організації та особистості.

Основними завданнями кадрової політики є:

- своєчасне забезпечення організації персоналом певної якості і кількості відповідно до стратегії розвитку організації;
- створення умов реалізації, передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян;
- раціональне використання персоналу;
- формування і підтримка ефективної роботи підприємства.

Кадрова політика формується з врахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, характерних для сучасного і майбутнього.

До зовнішніх факторів відноситься:

- національне трудове законодавство;
- взаємовідношення з профспілкою;
- стан економічної кон'юнктури;
- стан і перспективи розвитку ринку праці.

Внутрішніми факторами є:

- структура, цілі і стратегія організації;
- територіальне розміщення;
- технології виробництва;
- організаційна культура;

- кількісний і якісний склад наявного персоналу і можливі його зміни в перспективі;
- фінансові можливості організацій, які визначають допустимий рівень витрат на управління персоналом;
- існуючий рівень оплати.

В реалізації кадрової політики можливі альтернативи з врахуванням реального стану економіки. Тому вибір її пов'язаний не тільки з визначенням основної мети, але й з вибором засобів, методів, пріоритетів.

Зарубіжні спеціалісти виділяють кілька типів кадрової політики в умовах кризового стану економіки [3, с.39]:

1. Пасивний. На підприємстві немає чітко вираженої програми дій стосовно персоналу, а кадрова політика зводиться до ліквідації негативних наслідків. В організації немає прогнозу кадрових потреб, 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.

2. 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 заходи до локалізації кризи. Мета кадрової політики — забезпечення оптимального балансу процесів оновлення і збереження кількісного та якісного складу персоналу, його розвитку, у відповідності з потребами організації, вимогами діючого законодавства та станом ринку праці.

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

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

5. 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;
- врахування взаємозалежності елементів організаційної структури підприємства при скороченні, а також стимулювання нової організаційної структури;
- виявлення і просування по службі працівників, які мають лідерські якості;
- проведення політики підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників;
 - збереження кадрового ядра підприємства;
 - найм перспективних працівників зі сторони;

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

В нормальних умовах розвитку підприємства основні завдання, які повинні вирішуватись на основі кадрової політики, зводяться до:

- розробки системи науково обґрунтованого 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 і соціальної активності працівників;

- переходу від переважно адміністративних методів управління персоналом до економічних, соціальних і соціально-психологічних;

- залучення працівників до управління підприємством.

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 другого - динамічною, тобто корегуватись відповідно до змін тактики підприємства, економічної ринкової ситуації;

- економічно обґрунтованою, виходячи з реальних фінансових можливостей, що забезпечить індивідуальний підхід до працівників.

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

Отже, кадрова політика направлена на формування такої системи роботи з кадрами, яка б орієнтувалась на одержання не тільки економічного, але й соціального ефекту, при умові діючою законодавства, нормативних актів і урядових рішень.

Особливо актуально для крупних компаній в Україні є питання планування персоналу, а саме - формування кадрового резерву, що може забезпечити ефективне вирішення завдань розвитку компаній у найближчі 5 - 10 років. Актуальність зазначених питань визначається існуючою ситуацією з кадровим потенціалом у реальному секторі економіки. Наслідком економічної і соціальної кризи 90-х років минулого століття стала низка негативних процесів у системі підготовки кадрів для промисловості та в структурі кадрового потенціалу в базових галузях.

По-перше, відбулася переорієнтація молоді у виборі професій та сфер професійної діяльності (з виробничого сегменту на комерційно-фінансовий - економісти, юристи, менеджери з продажу).

По-друге, погіршилась якість підготовки студентів за вузькими спеціальностями (технологи, інженери, механіки).

По-третє, стрімко впав рівень народжуваності у країні, що негативно відобразилося і відобразиться у майбутньому на відтворенні кадрового потенціалу, в тому числі в промисловій сфері.

З цих причин на ринку праці утворився вакуум у професійно-віковій категорії вузьких спеціалістів базових промислових галузей у віці від 30 до 40 років (фактично, втрачено ціле покоління спеціалістів). Підприємства і компанії вже сьогодні відчувають нестачу професійних кадрів. А враховуючи падіння рівня народжуваності, у 2010-2020 р.р., за статистичними прогнозами, варто очікувати виникнення дефіциту не тільки спеціалістів інженерно-технічного профілю, але й робітників [1, с.40].

Таким чином, проблема формування кадрового резерву спеціалістів з високим рівнем професійної підготовки, новою системою поглядів і переконань вимагає змін у кадровій політиці підприємств і компаній. Завдання формування такого резерву сьогодні має стати однією з найважливіших складових середньострокових і довгострокових стратегій розвитку компаній. Вирішення його, у свою чергу, передбачає розробку та впровадження систем формування кадрового резерву.

Метою формування кадрового резерву є безперервне забезпечення компанії спеціалістами на будь-яку посаду, які відповідають вимогам підприємства. Основою кадрового резерву мають стати молоді спеціалісти, які пройшли комплексну програму підготовки для роботи в управлінській структурі. Внаслідок реалізації такої програми підприємство забезпечується спеціалістами, які закріпили свої теоретичні знання практичними навичками. Варто зазначити, що під час реалізації програми формування кадрового резерву виникає необхідність мотивації (заохочення) співробітників компанії для участі у роботі за цим напрямом.

Наступною складовою кадрової політики за функціональною ознакою є розробка заходів щодо залучення та відбору персоналу.

Одна з основних проблем при наборі службовців пов'язана з бажанням роботодавця «вигідно продати» свою компанію. Він може перебільшити позитивні моменти або занизити труднощі роботи в компанії. У результаті у потенційного кандидата можуть виникнути необгрунтовані очікування. Дослідження показують, що виникнення такого роду очікувань при найманні веде до зростання незадоволеності працею та збільшенню плинності кадрів.

Співбесіди є найбільш широко застосовуваним методом відбору кадрів. Навіть працівників некерівного складу рідко приймають на роботу без хоча б однієї співбесіди. Добір керівника високого рангу може зажадати десятків співбесід, що займають декілька місяців. Водночас дослідження виявили цілу низку проблем, що знижують ефективність співбесід як інструмента добору кадрів [2, с.167].

Основа цих проблем має емоційний і психологічний характер. Наприклад, існує тенденція ухвалення рішення про кандидата на основі першого враження, без урахування сказаного в іншій частині співбесіди. Друга проблема полягає у тенденції оцінювати кандидата у порівнянні з особою, із якою проводилася співбесіда безпосередньо перед цим. Якщо попередній співрозмовник виглядав особливо погано, то наступний посередній кандидат буде виглядати добре, або навіть дуже добре. Є у інтерв'юерів і така тенденція, як оцінка більш сприятливо тих кандидатів, зовнішній вигляд, соціальний стан та манери яких більшою мірою нагадують їх власні.

Дослідження показують, що структуровані інтерв'ю зі стандартизованими та записаними питаннями і відповідями підвищують точність цього методу. Водночас, співбесіду варто сконцентрувати на тих питаннях, що конкретно стосуються цієї роботи.

Колись робота з кадрами полягала винятково у заходах щодо набору і відбору робочої сили. Ідея полягала в тому, що якщо роботодавцю здалося знайти людей, то вони зможуть виконати потрібну роботу. Сучасні організації, де добре поставлена справа управління, вважають, що набір підхожих людей є всього лише початком. Водночас більша частина ресурсів організації подана матеріальними об'єктами, вартість яких згодом знижується за допомогою амортизації, цінність людських ресурсів із роками може і повинна зростати. Таким чином, як для блага самої організації, так і для особистого блага службовців своєї організації, керівництво повинно постійно працювати над всебічним підвищенням потенціалу кадрів.

Успішна програма з розвитку кадрів сприяє створенню робочої сили, має більш високі здібності та сильну мотивацію до виконання задач, що стоять перед організацією. Природно, що це повинно вести до зростання продуктивності, а виходить, і до збільшення цінності людських ресурсів організації. Наприклад, унаслідок реалізації такої програми продуктивність праці робочих на зборці зростає на 10 % (без збільшення заводської вартості виробів), то й прибуток на капітал, вкладений організацією у розвиток людських ресурсів, набагато вище цього показника.

Організації мають постійну потребу в підвищенні продуктивності праці своїх працівників. Багато організацій при цьому піклуються і про загальну якість трудових ресурсів. Одним із засобів досягнення цієї мети є набір і відбір найбільш кваліфікованих і здатних нових працівників. Проте цього недостатньо. Керівництво повинно також проводити програми систематичного навчання і підготування працівників, допомагаючи повному розкриттю їхніх можливостей в організації.

Підготування являє собою навчання працівників навикам, що дозволяють підняти продуктивність їхньої праці. Остаточна мета навчання полягає у забезпеченні своєї організації достатньою кількістю людей із навиками та здібностями, необхідними для досягнення цілей організації.

Значення навчання широко визнано. На жаль, багато керівників не усвідомлюють усіх пов'язаних із цим складностей.

Навчання корисно й потрібно у трьох основних випадках. По-перше, коли людина поступає в організацію. По-друге, коли службовця призначають на нову посаду або якщо йому доручають нову роботу. По-третє, коли перевірка встановить, що з людини не вистачає певного досвіду для ефективного виконання своєї роботи.

Навчання — це велика, спеціалізована галузь. Специфічні методи навчання багаточисельні, причому їх потрібно пристосовувати до вимог професії та організації. Основні вимоги, що забезпечують ефективність програм навчання, зводяться до таких:

- для навчання потрібна мотивація; люди мусять розуміти цілі програми, яким способом навчання підвищить їх продуктивність і, тим самим, їх власне задоволення своєю роботою;

- керівництво повинно створити клімат, який сприяє навчанню. Це припускає заохочення осіб, які навчаються, їх активну участь у процесі навчання, підтримку з боку викладачів, бажання відповідати на питання. Важливим моментом може виявитися і створення певного фізичного середовища. Деякі організації віддають перевагу проводити навчання в спеціальних центрах, а не у помешканнях своєї організації;

- якщо навика, що набуваються за допомогою навчання є складними, то процес навчання варто розбити на послідовні етапи. Учасник програми повинний мати можливість відпрацювати на практиці навика, придбані на кожному етапі навчання, і вже тільки потім рухатися далі;

- працівники, які навчаються, повинні відчувати зворотній зв'язок стосовно результатів навчання, необхідно забезпечити позитивне закріплення пройденого матеріалу. Це може відбуватися у формі похвали або визнання успіхів із боку викладача, або, у випадку комп'ютеризованих сучасних систем навчання, у вигляді безпосереднього зворотного зв'язку при правильному вирішенні задач, запропонованих програмою.

Наступним кроком після того, як працівник адаптувався у колективі й одержав необхідну підготовку для ефективного виконання своєї роботи, буде визначення ступеня ефективності праці. У цьому полягає мета оцінки результатів діяльності, яку можна уявити собі як продовження функції контролю.

Оцінка результатів трудової діяльності являє собою важливий спосіб мотивації поведінки людей. Визначаючи сильних працівників, адміністрація може належним способом винагородити їх подякою, зарплатою або підвищенням у посаді. Позитивне систематичне підкріплення поведінки, що асоціюється з високою продуктивністю, повинно вести до аналогічної поведінки й у майбутньому.

Вченими було встановлено, що понад 90 % компаній мають ту або іншу систему оцінки результатів трудової діяльності [2, с. 169]. Проте ефективність системи оцінки визначається декількома чинниками. Для початку відзначимо, що найбільш часто робота підлеглого оцінюється його безпосереднім вищестоящим начальником. Тому він повинен мати здібність точно оцінювати роботу, не спираючись оцінкою на особистому ставленні до підлеглого. Він мусить також вміти довести цю оцінку до підлеглого. Це може виявитися досить важкою справою, коли робота погана, особливо, якщо начальник ніколи не проходив підготовки з техніки спілкування. Через ці потенційні проблеми керівники виступають проти формальних систем оцінки результатів діяльності підлеглих.

Інтенсивні дослідження оцінки результатів роботи фірм та організацій, приводять до ряду важливих висновків. Один із них полягає у тому, що критика не є ефективним засобом інформування підлеглих про недоліки у їх роботі. Критика часто викликає захисну реакцію поведінки. Підлеглий у цьому випадку більш стурбований тим, щоб захистити себе, а не суттю проблеми і не способами поліпшення роботи. Для досягнення корисної оцінки потрібно, щоб працівники були б готові до взаємного спілкування і хотіли б обговорити свою роботу, не займаючи оборонну позицію. Передусім необхідно, щоб керівник створив спокійну, без будь-яких погроз обстановку, в якій його підлегли могли б відкрито обговорити свої проблеми, пов'язані з результатами діяльності.

Другий висновок дослідження полягає в тому, що метод надання підлеглим один або два рази на рік інформації з оцінкою їх роботи неефективний. Результати оцінювання треба видавати завжди, коли це необхідно, щодня, або так часто, як цього потребує ситуація.

Третій висновок дослідження полягає в тому, що не варто обговорювати питання про оцінювання результатів діяльності та зарплату одночасно.

Узагальнюючи викладене, зауважимо, що кадрова політика за останні роки зазнала серйозних змін. Дефіцит кваліфікованої робочої сили, здатної працювати в нових умовах, спричинив відмову від розуміння роботи з кадрами як лише адміністративної роботи. Складається комплексне розуміння кадрової політики як єдності певних заходів:

Тому лише грамотна і продумана кадрова політика може сприяти забезпеченню всіх ділянок виробництва необхідною робочою силою та створенню мотивації працівника на високопродуктивну, ефективну роботу.

Література:

1. Алексеева В. Майбутній успіх компанії залежить від якісного формування кадрового резерву // Синергія. – 2003. - № 2 (6). – С. 40-42.
2. Гордієнко І.В. Сучасні тенденції розвитку кадрової політики на підприємствах // Стратегія економічного розвитку України: Науковий збірник – Випуск 4 (11) – К.: КНЕУ, 2002 – С. 164-171.
3. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. – К., Кондор. – 2003. – 296с.
4. Павловська Н., Спасенко Ю. Основні складові кадрової політики підприємства // Довідник кадровика. – 2004. - № 02 (20) лютий. – С. 88-90.