

УДК 331.108:656.13

КРИВОРУЧКО О.М., докт. екон. наук,
ВОДОЛАЖСЬКА Т.О., канд. екон. наук,
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

ОБҐРУНТУВАННЯ ТИПІВ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. У дослідженні розглянуто існуючі типи кадрової політики підприємства. Основною метою статті є обґрунтування типів кадрової політики підприємства на підставі упорядкування та систематизації її основних ознак.

Виявлено, що найчастіше використовуваними ознаками класифікації кадрової політики підприємства, що застосовуються у сучасній літературі, є такі: ступінь відкритості здійснення набору персоналу стосовно зовнішнього середовища; рівень усвідомленості правил та норм у роботі з персоналом.

Ґрунтовний аналіз розглянутих класифікацій дозволив дійти висновку, що разом з наявними теоретичними розробками вони мають певні обмеження та недоліки: виокремлення типів кадрової політики здійснюється виключно за однією із зазначених ознак або окремо за кожною з них, тобто наявна їх неупорядкованість; не встановлено зв'язку між певними типами кадрової політики підприємства.

Для удосконалення класифікації кадрової політики до неї включено, окрім наведених вище, ознаку відповідності її типів стадії життєвого циклу (етапу розвитку) підприємства. Такий підхід до класифікації кадрової політики, на відміну від існуючих, при визначенні узагальнених їх типів дозволяє одночасно врахувати різні фактори, що впливають на неї суттєвим чином.

Запропонована узагальнена класифікація може застосовуватися для вибору кадрової політики підприємства та впровадження на будь-яких підприємствах, що забезпечить підвищення ефективності використання їх персоналу.

Ключові слова: кадрова політика, класифікаційні ознаки, робота з персоналом.

КРИВОРУЧКО О.Н., докт. екон. наук,
ВОДОЛАЖСКАЯ Т.А., канд. екон. наук,
Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

ОБОСНОВАНИЕ ТИПОВ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация. В исследовании рассмотрены существующие типы кадровой политики предприятия. Основной целью статьи является обоснование типов кадровой политики предприятия на основании упорядочения и систематизации ее основных признаков.

Вывявлено, что наиболее часто используемыми признаками классификации кадровой политики предприятия, применяемыми в современной литературе, являются следующие:

степень открытости осуществления набора персонала по отношению к внешней среде; уровень осознанности правил и норм в работе с персоналом.

Обстоятельный анализ рассмотренных классификаций позволил прийти к выводу, что вместе с имеющимися теоретическими разработками им присущи определенные ограничения и недостатки: выделение типов кадровой политики осуществляется по одному из указанных признаков или отдельно по каждому из них, то есть присутствует их неупорядоченность; не установлена связь между определенными типами кадровой политики предприятия.

При совершенствовании классификации кадровой политики в нее включен, кроме приведенных выше, признак соответствия ее типов стадии жизненного цикла (этапу развития) предприятия. Такой подход к классификации кадровой политики, в отличие от существующих, при определении обобщенных их видов позволяет одновременно учесть различные факторы, влияющие на нее существенным образом.

Предложенная обобщенная классификация может применяться для ее выбора кадровой политики предприятия и внедрения на любых предприятиях, что обеспечит повышение эффективности использования их персонала.

Ключевые слова: кадровая политика, классификационные признаки, работа с персоналом.

O. KRYVORUCHKO, D. Sc. (Econ.),
T. VODOLAZHKA, Cand. Sc. (Econ.),
Kharkiv National Automobile and Highway University

SUBSTANTIATING TYPES OF A COMPANY PERSONNEL POLICY

Abstract. The study has reviewed the existing types of personnel policy of the company. The main purpose of the paper is to improve the classification of personnel policy on the basis of preparation and systematization of its main features.

It was found out that the most frequently used features of a company personnel policy classification used in modern literature are: the degree of openness of recruitment relative to the environment; the level of awareness of rules and regulations in HR.

Solid analysis of the considered classifications allowed to come to the conclusion that along with existing theoretical developments they have certain limitations and drawbacks: selection of the types of personnel policy is made exclusively according to one of the following features or separately for each of them, i.e. there is a disorder, there is no link between certain types of a company personnel policy.

The improved classification of personnel policy includes, in addition to the above, the feature concerning their compliance to a life cycle stage (development phase) of the company. This approach to classification of personnel policy, unlike the existing ones, can simultaneously take into account various factors that sufficiently affect it when determining their generalized types.

The given generalized classification of a company personnel policy may be chosen and implemented at any business, which will improve the efficiency of the staff.

Key words: personnel policy, essential features, work with the staff.

Постановка проблеми. В час ринкових відносин, посилення конкуренції та постійних змін найважливішим ресурсом підприємств України, в тому числі автотранспортних (АТП), виступає їх персонал. Дані Державної служби статистики України у сфері оплати праці та соціально-трудових відносин свідчать про те, що сучасний стан розвитку більшості АТП є незадовільним. Так, у 2014 році у сфері транспорту було прийнято 47,2 тис. осіб, звільнено 63,8 тис. осіб, з яких через скорочення штатів – 4,0 тис. осіб та з причин плинності – 54,5 тис. осіб, що становить 85,4 %. При цьому основними причинами плинності є: неконкурентоспроможні ставки оплати праці; тривалі або незручні години роботи; деспотичне або неприємне керівництво; відсутність можливості для просування, навчання або підвищення кваліфікації, збільшення досвіду, кар'єрного зростання; неадекватні заходи щодо введення в посаду (відсутність контролю за адаптацією); неефективна процедура відбору та оцінки кандидатів; робота з персоналом за принципом «соковижималки»; прецеденти різких звільнень і різких наборів персоналу в організацію; погані умови праці тощо.

Високий рівень плинності працівників вказує на недосконалість управління персоналом АТП і вимагає розробки та впровадження ефективної кадрової політики (КП) АТП, що застосовується для вирішення кадрових питань. Під кадровою політикою підприємства доцільно розуміти сукупність правил і принципів, що визначають основні напрями роботи з персоналом (формування, відтворення, розвиток, ефективне використання, мотивація, стимулювання персоналу) у процесі управління ним відповідно до загальної стратегії підприємства.

Для формування ефективної кадрової політики необхідно враховувати спеціалізацію, рівень розвитку, потенціал, розмір АТП і конкурентів, тип трудових відносин та низку інших факторів. Наявність значної кількості таких факторів зумовлює існування різних ознак класифікації та певної множини типів кадрової політики. Тому постає завдання упорядкування класифікаційних ознак кадрової політики підприємства і визначення основних її типів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ґрунтовний аналіз літературних джерел [1–9] дозволив констатувати, що переважна більшість науковців [1–6] класифікують кадрову політику за двома

ознаками: ступенем відкритості здійснення набору персоналу стосовно зовнішнього середовища (ЗС) та рівнем усвідомленості правил та норм у роботі з персоналом (за однією із зазначених ознак або окремо за кожною з них).

Так, у найбільш загальному вигляді кадрову політику класифікують [1, с. 42; 5, с. 95; 6, с. 8] за першою ознакою – ступенем відкритості здійснення набору персоналу стосовно ЗС. Традиційно виділяють два типи кадрової політики: відкритої (передбачає прийом на роботу працівників, що володіють необхідною кваліфікацією) та закритої (допускається наймання нових працівників виключно на посади нижчого рівня та заміщення посад вищого рівня лише співробітниками підприємства). В такому випадку обрана кадрова політика є чіткою, зрозумілою, проте вузькоспрямованою; кадрова робота зводиться, в основному, до найму, переміщення та вивільнення персоналу тощо.

Більш конкретну позицію щодо класифікації кадрової політики мають науковці [1–6], які виділяють відмітну кількість (від 4 до 5) її типів за другою ознакою – рівнем усвідомленості правил та норм у роботі з персоналом (характером реалізації). Так, наприклад, В.М. Данюк, В.М. Петюх, І.Б. Гурков, Т.Ю. Базаров, Б.Л. Єремін та ін. вчені [2–5] визначають чотири типи кадрової політики підприємства (пасивна, реактивна, превентивна, активна), відмінності між якими полягають у наявності (відсутності) прогнозів розвитку кадрових ситуацій, засобів діагностики персоналу, потреб і кадрових заходів та програм (табл. 1). При цьому під кадровими заходами розуміють дії керівництва, спрямовані на досягнення відповідності персоналу завданням організації і здійснені з урахуванням етапу розвитку організації; кадрові ситуації – це сукупність умов, подій, обставин у роботі з персоналом, що склалися на певний момент часу.

Розширена до 5 типів кадрової політики їх класифікація наведена у працях В.Р. Весніна [1, с. 42] та Д.П. Мельничука [6, с. 8]. Автори, окрім зазначених вище чотирьох типів кадрової політики за ознакою характеру реалізації, пропонують п'ятий тип шляхом виділення в межах активного типу раціонального та авантюристичного підтипів кадрової політики, останній з яких характеризується відсутністю засобів діагностики та прогнозування ситуацій і планів; якісного прогнозу кадрової ситуації та тенденцій її розвитку, а також наявністю прагнення до впливу на неї.

Таблиця 1

**Відмінності типів кадрової політики підприємства
за рівнем усвідомленості правил та норм у роботі з персоналом [7]**

Показники (суттєві характеристики)	Типи кадрової політики за рівнем усвідомленості правил та норм			
	Активна	Превентивна	Реактивна	Пасивна
Прогноз розвитку кадрових ситуацій	Є	Є середньостроковий прогноз	Є, але труднощі при середньостроковому прогнозуванні	Відсутній
Засоби впливу на кадрові ситуації	Є	Відсутні	Є певні засоби	Відсутні
Засоби діагностики персоналу	Є	Є	Є певні засоби	Відсутні
Прогноз кадрових потреб	Є	Є середньостроковий прогноз	Є, але труднощі при середньостроковому прогнозуванні	Відсутній
Кадрові програми	Є антикризові програми	Є програми на середньостроковий період	Є, але труднощі для середньострокового періоду	Відсутня чітко виражена програма
Кадрові заходи	Регулярний моніторинг роботи персоналу	Розвиток персоналу	Моніторинг кваліфікованої робочої сили і мотивація персоналу	Рутинне функціонування та ліквідація негативних наслідків подій

За такої класифікації кадрової політики повною мірою не враховується доцільність їх використання у певний момент розвитку підприємства.

Невирішені складові загальної проблеми. Аналіз досліджень провідних вчених дозволив з'ясувати таке: по-перше, існуючі класифікації кадрової політики підприємства застосовуються окремо одна від одної, що свідчить про невпорядкованість їх ознак; по-друге, не встановлено зв'язку між певними типами кадрової політики підприємства.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування типів кадрової політики підприємства на підставі упорядкування її основних ознак.

Виклад основного матеріалу дослідження. Класифікація кадрової політики підприємства передбачає її групування за певними ознаками. Для упорядкування таких ознак пропонується узагальнена (комбінована) класифікація кадрової політики, що містить основні з них – за ступенем відкритості здійснення набору персоналу стосовно ЗС та рівнем усвідомленості правил та норм у роботі з персоналом. Окрім зазначених традиційних ознак, доцільним є включення до основних класифікаційних ознак третьої складової – залежності від етапу розвитку підприємства (стадії його життєвого циклу), оскільки зміст і специфіка діяльності з управління персоналом значною мірою визначаються завданнями, що вирішуються підприємством на різних стадіях його розвитку.

Так, наприклад, при проходженні підприємством стадії зародження першочерговим завданням керівництва, окрім пошуку достатньої кількості ресурсів, виступає матеріально-технічне та кадрове забезпечення виробництва (необхідно залучити новий персонал або провести переорієнтацію працівників, що були зайняті підготовкою до створення підприємства, на його виробничу діяльність). При досягненні підприємством стадії зростання, з метою задоволення зростаючого попиту, необхідним є його переструктурування – мають з'явитися нові відділи, підрозділи, установитись зв'язки між ними. У зв'язку з цим загострюється проблема керованості підприємством; виникає необхідність залучення нових працівників, здатних сприймати його корпоративну культуру; актуальним є завдання утримання та зміцнення корпоративної культури й подолання тенденції до її розмивання новими працівниками тощо.

Тому певні стадії життєвого циклу підприємства (зародження, зростання, зрілості та спаду) вимагають застосування доцільного в кожному окремому випадку типу кадрової політики (табл. 2).

Узагальнену класифікацію кадрової політики пропонується навести у вигляді куба (рис. 1), в якому відображені взаємовпливи її основних ознак: стадій життєвого циклу підприємства; ступеня відкритості стосовно ЗС; рівня роботи з персоналом.

Таблиця 2

Особливості кадрової політики на кожній стадії життєвого циклу підприємства [розроблено автором]

Стадія життєвого циклу	Характеристика персоналу	Кадрова політика
Зародження	Працівники є ініціативними, контактними, з довгостроковою орієнтацією, готовими ризикувати	Характеризується пильною увагою до набору молодих і активних фахівців. Особлива увага приділяється питанням кадрового планування та адаптації персоналу
Зростання	Тісна взаємодія, організаційна закріпленість, гнучкість в умовах, що змінюються	Спрямована на розширення трудового колективу, прийом нових співробітників і стимулювання професійного зростання вже працюючих; створення посадових інструкцій; розробку штатного розкладу; набір персоналу під конкретні види робіт
Зрілість	Працівники, що досягають максимальних результатів за невисокого рівня ризику	Основними напрямками кадрової політики є навчання, мотивація і стимулювання персоналу, планування кар'єри. Набір персоналу здійснюється епізодично. Зусилля організації спрямовані на повне використання здібностей працівників
Спад	Працівники не прихильні до підприємства, готові працювати короткий час, вузькоорієнтовані	Характеризується спрямованістю на скорочення персоналу. На перший план виходять атестація, перенавчання, звільнення працівників. Залежно від зусиль організації ця стадія може характеризуватися або відродженням (тоді для неї буде характерна кадрова політика стадії зародження), або ліквідацією (політика зведеться до масового звільнення персоналу)

Куб загальних типів кадрової політики підприємства складається з таких елементів:

- чотирьох типів кадрової політики за стадіями життєвого циклу підприємства: зародження, зростання, зрілості та спаду;
- чотирьох типів кадрової політики за рівнем усвідомленості правил та норм роботи з персоналом: активної, реактивної, превентивної та пасивної;

– двох типів кадрової політики за ступенем відкритості здійснення набору персоналу стосовно ЗС: відкритої і закритої.

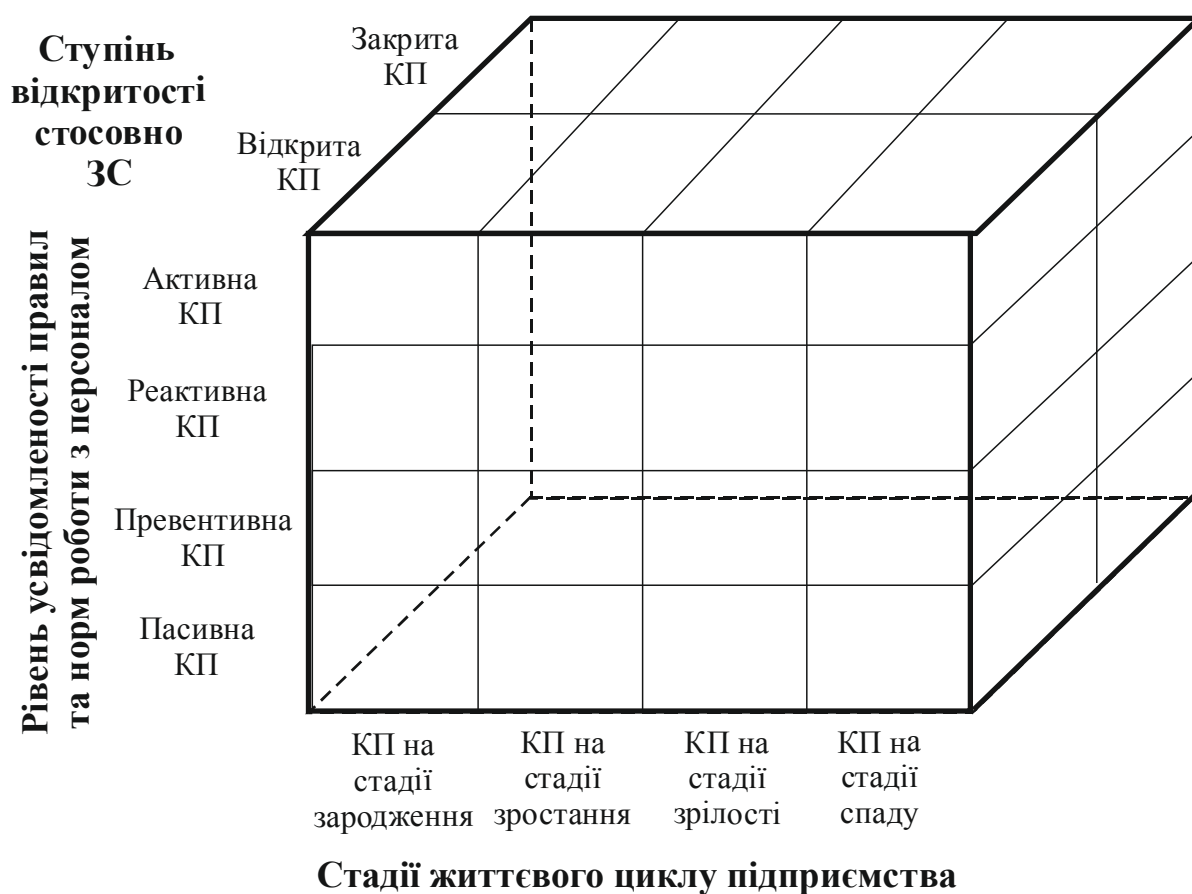


Рис. 1. Куб загальних типів кадрової політики підприємства

Масив усіх існуючих загальних типів кадрової політики підприємства знаходиться у просторі, обмеженому цим кубом. Таким чином, налічується $4 \cdot 4 \cdot 2 = 32$ варіанти загальних типів кадрової політики. Детальну їх характеристику наведено у табл. 3.

Наприклад, при варіанті 1.1–2.1–3.1 (СЖЦ підприємства – зародження, рівень роботи з персоналом відповідає активному типу; його набір здійснюється відкритим способом) основним напрямком КП є кадрове планування та адаптація персоналу із ЗРП, що передбачає залучення висококваліфікованого персоналу із ЗРП та утримування – із ВРП; регулярний моніторинг, оцінка та аналіз роботи персоналу із ЗРП та ВРП; розробка прогнозів розвитку кадрових ситуацій, засобів впливу на них, засобів діагностики персоналу, антикризових кадрових програм.

Таблиця 3

Узагальнені типи кадрової політики підприємства (фрагмент) [розроблено автором]

Тип КП за класифікаційною ознакою			Характеристика КП	
стадії життєвого циклу	рівень роботи з персоналом	ступінь відкритості стосовно ЗС	основні напрями	зміст
1	2	3	4	5
1.1	2.1	3.1	кадрове планування та адаптація персоналу із зовнішнього ринку праці (ЗРП)	залучення висококваліфікованого персоналу із ЗРП та утримування – із внутрішнього ринку праці (ВРП); регулярний моніторинг, оцінка та аналіз роботи персоналу із ЗРП та ВРП; розробка прогнозів розвитку кадрових ситуацій, засобів впливу на них, засобів діагностики персоналу, антикризових кадрових програм
1.1	2.2	3.1	кадрове короткострокове планування та адаптація персоналу із ЗРП	моніторинг та залучення кваліфікованого персоналу із ЗРП та мотивація – із ВРП; розробка прогнозів розвитку кадрових ситуацій, певних засобів впливу на них та діагностики персоналу, довгострокових кадрових програм; регулярний моніторинг кваліфікованої робочої сили із ВРП і ЗРП
1.1	2.3	3.1	кадрове коротко- та середньострокове планування, адаптація персоналу із ЗРП та його розвиток	залучення кваліфікованого персоналу із ЗРП та ВРП, здатного адекватно реагувати на кадрові ситуації, що виникають; розробка середньострокових прогнозів розвитку кадрових ситуацій, засобів діагностики персоналу, середньострокових кадрових програм; завдання з розвитку персоналу
1.1	2.4	3.1	складання плану потреби в персоналі	набір персоналу переважно із ЗРП (за необхідності); виконання кадрової роботи (екстрене реагування на ситуації, що склалися)
1.2	2.1	3.1	стимулювання професійного зростання та розвиток персоналу із ВРП та ЗРП	залучення висококваліфікованого персоналу із ЗРП та утримування – із ВРП; регулярний моніторинг, оцінка та аналіз роботи персоналу із ЗРП та ВРП; розробка прогнозів розвитку кадрових ситуацій, засобів впливу на них, засобів діагностики персоналу, антикризових кадрових програм
1.2	2.2	3.1	стимулювання професійного зростання та розвиток персоналу із ВРП та ЗРП	моніторинг та залучення кваліфікованого персоналу із ЗРП та мотивація – із ВРП; розробка прогнозів розвитку кадрових ситуацій, певних засобів впливу на них та діагностики персоналу, довгострокових кадрових програм; регулярний моніторинг кваліфікованої робочої сили із ВРП і ЗРП

Закінчення табл. 3

1	2	3	4	5
1.2	2.3	3.1	стимулювання професійного зростання та розвитку персоналу із ВРП та ЗРП	залучення кваліфікованого персоналу із ЗРП та ВРП, здатного адекватно реагувати на кадрові ситуації, що виникають; розробка середньострокових прогнозів розвитку кадрових ситуацій, засобів діагностики персоналу, середньострокових кадрових програм; завдання з розвитку персоналу
1.2	2.4	3.1	професійне зростання працівників	набір персоналу із ЗРП та ВРП виключно за необхідності; виконання кадрової роботи (екстрене реагування на ситуації, що склалися)
1.3	2.1	3.1	планування службового просування, навчання, мотивація та розвиток персоналу із ВРП і ЗРП	утримування висококваліфікованого персоналу із ЗРП та ВРП; регулярний моніторинг, оцінка та аналіз роботи персоналу із ЗРП та ВРП; розробка прогнозів розвитку кадрових ситуацій, засобів впливу на них, засобів діагностики персоналу, антикризових кадрових програм
1.3	2.2	3.1	планування кар'єри, навчання, мотивація та розвиток персоналу із ВРП та ЗРП	моніторинг, залучення, мотивація та утримування кваліфікованого персоналу із ЗРП та ВРП; розробка прогнозів розвитку кадрових ситуацій, певних засобів впливу на них та діагностики персоналу, довгострокових кадрових програм; регулярний моніторинг кваліфікованої робочої сили із ВРП та ЗРП
1.3	2.3	3.1	планування кар'єри, навчання, мотивація та розвиток персоналу із ВРП та ЗРП	утримування кваліфікованого персоналу із ЗРП та ВРП, здатного адекватно реагувати на кадрові ситуації, що виникають; розробка середньострокових прогнозів розвитку кадрових ситуацій, засобів діагностики персоналу, середньострокових кадрових програм; завдання з розвитку персоналу
1.3	2.4	3.1	виконання плану потреби в персоналі	набір персоналу переважно із ЗРП та утримування персоналу із ВРП; виконання кадрової роботи (екстрене реагування на ситуації, що склалися)
1.4	2.1	3.1	скорочення персоналу	вивільнення низькокваліфікованого та переорієнтація або переміщення висококваліфікованого персоналу із ВРП; атестація персоналу із ВРП; розробка прогнозів розвитку кадрових ситуацій, засобів впливу на них
1.4	2.2	3.1	моніторинг та скорочення персоналу	розробка прогнозів розвитку кадрових ситуацій, певних засобів впливу на них та діагностики персоналу; регулярний моніторинг кваліфікованої робочої сили із ВРП та ЗРП; вивільнення, переорієнтація або переміщення працівників із ВРП
1.4	2.3	3.1	скорочення персоналу	розробка середньострокових прогнозів розвитку кадрових ситуацій, засобів діагностики персоналу, середньострокових кадрових програм

Висновки. Таким чином, удосконалено класифікацію кадрової політики підприємства, що наведена у вигляді куба, принциповою відмінністю якої є комплексне врахування основних ознак: стадій життєвого циклу підприємства, рівня усвідомленості правил та норм роботи з персоналом, ступеня відкритості щодо зовнішнього середовища. Запропонована класифікація дозволяє зробити вибір типу кадрової політики з одночасним урахуванням різних факторів, що впливають на неї.

Література

1. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика : учеб. / В.Р. Веснин. – М. : Проспект, 2010. – 688 с.
2. Данюк В.М. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2006. – 398 с.
3. Гурков И.Б. Бизнес-стратегии и социально-кадровая политика российских предприятий : учеб.-метод. пособ. / И.Б. Гурков, О.И. Зеленова, А.А. Мутовин. – М. : ГУ-ВШЭ, 2007. – 80 с.
4. Базаров Т.Ю. Управление персоналом : учеб. для вузов / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин. – М. : ЮНИТИ, 2009. – 560 с.
5. Перепадя Ф. Л. Аналіз факторів формування кадрової політики промислових підприємств / Ф. Л. Перепадя // Вісник Приазовського державного технічного університету. Сер. : «Економічні науки». – 2011. – Вип. 22. – С. 94–99. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/VPDTU_ek_2011_22_18.pdf.
6. Мельничук Д.П. Кадрова політика машинобудівного підприємства: теорія реформування та практика : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.09.01 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика» / Д.П. Мельничук. – К., 2004. – 20 с.
7. Водолажська Т.О. Розробка стратегії управління персоналом за типом кадрової політики АТП / Т.О. Водолажська // Вісник економіки транспорту і промисловості : зб. наук.-практ. статей. – 2013. – Вип. 42. – С. 364–369.
8. Мица В.П. Кадрова політика на підприємстві : проблеми і перспективи / В.П. Мица // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 6. – С. 165–168.
9. Buehner R. Personal management / R. Buehner. – Muenchen-Wien, R. Oldenbourg, 2005. – 544 p.

Рецензент: В. Г. Шинкаренко, докт. екон. наук, проф., ХНАДУ.

Стаття надійшла до редакції 03.02.2015 р.