

Чеснік Н.М., кандидат економічних наук,
доцент кафедри бізнесу та права
Вінницький інститут Університету «Україна»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6576-1642>
Тарануха Т.А., магістрант 2-го року
підготовки спеціальності 073 Менеджмент
Вінницький інститут Університету «Україна»

DOI: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2023-27-8>

ТРАНСФОРМАЦІЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ЗАЛЕЖНО ВІД ЕТАПІВ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

TRANSFORMATION OF PERSONNEL POLICY BASED ON ORGANIZATIONAL LIFE CYCLE STAGES

Анотація. У статті проведено дослідження та визначено важливі аспекти змін у кадровій політиці на різних етапах розвитку підприємства. Розглянуто завдання кадрової політики, зокрема набір персоналу, ефективність персоналу та вплив кадрової політики на результативність діяльності організації від початку функціонування до ліквідації. У статті наведено пропозиції, щодо того як правильно адаптувати кадрову політику до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі для досягнення стратегічних цілей.

Ключові слова: кадрова політика, життєвий цикл організації, стратегічний управлінський підхід, кадрові стратегії, етапи розвитку організації, ефективність управління персоналом, кадровий набір.

Abstract. The article conducts research and identifies crucial aspects of changes in personnel policy at various stages of enterprise development. It examines the tasks of personnel policy, including staff recruitment, workforce efficiency, and the impact of personnel policy on the organization's performance from inception to liquidation. The article provides recommendations on how to adapt personnel policy to changes in the internal and external environment to achieve strategic goals.

Keywords: personnel policy, organizational life cycle, strategic management approach, personnel strategies, organizational development stages, personnel management efficiency, staff recruitment.

Постановка проблеми. Наприкінці ХХ - на початку ХХІ століття підприємства зустрічаються із складним завданням адаптації своєї кадрової політики до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Недостатня увага до цього аспекту може призвести до недопрацювання стратегічних питань, пов'язаних із управлінням персоналом та ефективністю його функціонування на різних етапах розвитку

підприємства. Проте, на сьогоднішній день не існує чіткої розробленої методології адаптації кадрової політики підприємств до життєвого циклу організації, що ускладнює прийняття обґрунтованих управлінських рішень у цьому напрямку. Таким чином, проблема вивчення та оптимізації кадрової політики на різних етапах розвитку підприємства залишається актуальною та потребує належного дослідження.

Формулювання цілей. Метою статті є дослідження трансформації кадрової політики залежно від етапів життєвого циклу організації

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню кадрової політики організації присвячені праці таких науковців як Барський Ю.М., Панюк Т.П., Богоявленська Ю. В., Ходаківський Є. І., Єлець О. П., Касич А.О., Медвідь Г.С. та інших. Але питання трансформації кадрової політики залежно від етапів життєвого циклу організації є недостатньо вивченими та потребують детальних досліджень.

Виклад основного матеріалу. Відповідно до ідеї процесуальності та стадійності розвитку організації, неможливо довго залишатися в одному і тому ж стані, оскільки кожна організація неодмінно пройде через декілька етапів свого розвитку. Кожен з цих етапів перетворюється в наступний, супроводжується труднощами та суперечностями. Існує кілька рівнів, на яких можна розглядати цей етапний процес. Термін «стадії» використовується для позначення періодів, під час яких організація дотримується однотипних цінностей, що визначають особливості управлінських завдань на певний період функціонування організації. У той час як термін "цикли розвитку" застосовується до періодів, коли організація радикально змінює свої внутрішні цінності та орієнтації.

Незважаючи на тривалі обговорення, фахівці згодні, що повний життєвий цикл організації обов'язково включає етапи: початковий, період інтенсивного зростання, стабілізація (зрілість), період скорочення та завершення діяльності. Для реалізації ключової стратегії розвитку на кожному етапі використовуються різноманітні варіанти кадрової стратегії.

Стратегія кадрового забезпечення на етапі початку діяльності організації, яка передбачає розвиток нового напрямку діяльності, запуск нового бізнесу або створення нової організації, є типовою для підприємств, що тільки починають свою діяльність на ринку. Ця стратегія визначається обмеженими ресурсами, але й значним обсягом проєктів, які потребують реалізації. Вона також характерна для фірм, які можуть вкладати фінансові ресурси у високоризиковані проєкти.

Забезпечення кадровими ресурсами для цієї стратегії, також відомої як стратегія підприємництва, вимагає працівників-новаторів, готових швидко приймати рішення та взяти на себе відповідальність за управлінські ризики. Співробітники, які підтримують ідеї та політику підприємства, є надто важливими для впровадження цієї стратегії.

Прийом на роботу як правило орієнтований на молодих та ініціативних працівників із високим потенціалом та відповідними компетентностями. Оцінка продуктивності є менш формалізованою та базується переважно на індивідуальних результатах діяльності.

Винагорода праці стимулюється через залучення співробітників до участі в реалізації стратегії фірми та в управлінських рішеннях. Заохочується самостійне підвищення кваліфікації, а можливості особистого і кар'єрного зростання є значущими, оскільки стратегія базується на високому індивідуальному потенціалі працівників.

Стратегія управління кадрами під час інтенсивного зростання організації є характерною для молодих компаній у різних сферах, які мають амбіції стати лідерами відразу. Вони відзначаються постійними і високими темпами розширення бізнесу, активним проникненням на нові ринки та постійними інноваціями.

Кадрова стратегія для періоду динамічного зростання повинна спрямовуватися на привертання висококваліфікованого персоналу з творчими та підприємницькими якостями. Ключові аспекти включають створення ефективної системи оплати праці і мотивації, формування сприятливого морально-психологічного середовища, постійне підвищення кваліфікації персоналу та надання можливостей для службового та професійного зростання.

Проблеми перепідготовки та соціальних гарантій не є вирішальними завданнями при реалізації даної стратегії управління персоналом.

Кадрова стратегія в умовах стабільного зростання організації спрямована на досягнення постійного прибутку через ефективне виробництво популярної та високоякісної продукції. Організація на цьому етапі ставить перед собою завдання виробляти більше продукції, знижуючи витрати.

Особливості кадрової стратегії на стадії стабільного зростання включають:

- Використання чітких процедур і правил, суворого контролю при наборі та відборі персоналу.
- Приймання фахівців, чия компетенція є актуальною для організації на даний момент, і які готові негайно виконувати свої обов'язки.
- Залучення персоналу до участі в управлінні не підтримується і використовується лише в разі погіршення якості продукції або зменшення прибутків, для вирішення цих проблем.
- Значущою стає внутрішня мобільність персоналу, їх перенавчання, підвищення соціальних гарантій та звільнення працівників пенсійного віку.

Стратегія управління персоналом у випадку скорочення та ліквідації бізнесу в організації характеризується такими особливостями:

- Участь персоналу у розробці та впровадженні рішень відсутня.
- Додаткового набору фахівців не проводиться, і організація підвищення кваліфікації працівників не організовує.
- Винагорода працівників проводиться виключно відповідно до посадових окладів, і будь-які інші форми стимулювання не використовуються.
- Оцінка фахівців ґрунтується на критеріях, розроблених з урахуванням необхідності скорочення цілих напрямків діяльності.

- Проведення масових звільнень, допомога у працевлаштуванні, стимулювання дострокового виходу на пенсію, збереження найбільш цінної частини персоналу, що відповідає майбутнім напрямкам роботи.

Цей вид стратегії управління персоналом вимагає поєднання підприємницьких та адміністративних якостей у менеджерів та жорсткості, що дозволяє врятувати організацію від краху.

Отже, життєвий цикл організації підпорядкований певним законам: стадія формування змінюється стадією інтенсивного зростання, яка може перетворитися на стадію стабілізації, а потім - спаду і ліквідації. Якщо організації вдається закріпитися на ринку, вона може пройти кілька циклів свого розвитку, тривалих періодів, що відрізняються ціннісними установками та орієнтацією організації. У першому циклі характерна особлива увага до внутрішньої атмосфери та створення сприятливого (сімейного) середовища, для наступного - прагнення до максимальної формалізації, далі - орієнтація на створення підприємницького потенціалу, а пізніше - прагнення до максимальної якості продукції. Аналіз діяльності організації через призму циклів розвитку дозволяє точніше ідентифікувати її основні ціннісні установки і орієнтації, конкретизувати завдання, що стоять перед організацією, а також визначити особливості управлінських підходів та кадрового забезпечення

Висновки. Таким чином, можна відзначити ключові аспекти, які виникають з розгляду кадрової політики на різних етапах життєвого циклу організації. Зазначена трансформація є необхідною для адаптації кадрової стратегії до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

На етапі початкового формування організації важливо залучити ініціативних та висококваліфікованих працівників, які готові приймати ризики та активно сприяти виконанню завдань. Зазначена стратегія підприємництва передбачає високий рівень інноваційності та постійне підвищення кваліфікації персоналу.

Під час динамічного зростання організації необхідно залучити висококваліфікованих фахівців з творчим підходом. Кадрова стратегія повинна враховувати швидкі темпи збільшення бізнесу та постійні інновації.

На етапі стабільного зростання важливо оптимізувати процеси, використовуючи чіткі процедури та регулярний контроль при наборі персоналу. Стратегія передбачає відбір фахівців, чия компетенція відповідає поточним потребам організації.

Під час скорочення та ліквідації бізнесу важливо забезпечити жорстку ефективність управління та поєднати підприємницькі та адміністративні якості менеджерів. Збереження цінних спеціалістів та їх вивчення для майбутніх напрямків роботи може сприяти врятуванню організації від краху.

Отже, трансформація кадрової політики є ключовою для успішного функціонування організації на різних етапах її життєвого циклу, допомагаючи адаптуватися до викликів та максимізувати потенціал персоналу.