

Готра В.В., Теличко Т.В.

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

У статті досліджено сучасні підходи та проблеми, що виникають у процесі формування кадрової політики на підприємстві. Розглянуто та проаналізовано теоретичні аспекти побудови ефективної кадрової політики та виявлено перспективи розвитку системи роботи з персоналом в сучасних умовах господарювання. Внесено пропозиції щодо формування ефективної кадрової політики на підприємстві.

Ключові слова: кадрова політика, принципи формування, види кадрової політики, методи оцінки, розвиток персоналу, розвиток особистості.

Постановка проблеми. Інноваційний тип розвитку економіки передбачає формування нових підходів в управлінні персоналом, оскільки більшість українських підприємств через брак висококваліфікованого персоналу та недостатньо гнучку і застарілу концепцію кадрової політики не встигає реагувати на швидкі зміни ситуації на ринку, на нові вимоги до мобільної переорієнтації власного кадрового потенціалу, впровадження сучасних технологій кадрової роботи. Гостра кадрова проблема сучасних організацій потребує принципово нових підходів до розв'язання проблем формування та ефективного використання кадрових ресурсів. Ефективне управління персоналом є основним резервом підвищення ефективності діяльності вітчизняних підприємств. Виходячи з цього, особливої актуальності набуває розробка механізму ефективного управління персоналом підприємств що створить нові можливості для їх розвитку та підвищить їх конкурентоспроможність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед вагомих наукових досліджень зарубіжних вчених у сфері управління персоналом підприємства можна назвати праці В. Весніна, М. Вітке, В. Врума, М. Мескона, А. Кітова, М. Лапіна, Д. Мак-Грегора, М. Педлера, П. Сенге, Ф.-У. Тейлора, А. Файоля, Е. Шейна та інших. Проблеми кадрової політики знаходять своє відображення у працях таких відомих українських вчених, як Воронкова В.Г., Л. Балабанова, Д. Богиня, В. Василенко, М. Ведерніков, М. Войнаренко, Н. Гавкалова, О. Грішнова, А. Колот, А. Кредісов, В. Нижник,

В. Савельєва, Г. Савіна, О. Сардак, М. Семикіна, Н. Хрущ, Г. Щокін та інші.

Зважаючи на значний накопичений досвід та велику кількість наукових розробок вітчизняних і зарубіжних вчених з удосконалення форм та методів управління персоналом, на сьогодні є недостатніми розробки із системного вирішення зазначеної проблеми, що обумовлює необхідність комплексного аналізу цього завдання і визначає його актуальність.

Формулювання цілей статті. Аналіз науково-теоретичних підходів і розробка практичних рекомендацій щодо формування кадрової політики як основної конкурентної переваги підприємства в сучасних умовах розвитку національної економіки.

Опис основного матеріалу дослідження. Кадри завжди були найважливішими чинниками, які забезпечують ефективність роботи підприємства. Реалізація потенційних можливостей будь-якої організації залежить від знань, компетенції, кваліфікації, дисципліни, мотивації, здібностей розв'язувати проблеми, сприйнятливості до навчання працюючого персоналу та начальницького складу. Тому кадрова політика є складовою всієї управлінської та виробничої діяльності організації, а ефективний відбір персоналу, його адаптація, навчання й перепідготовка спрямовані на потреби фірми. Кінцевою метою кадрової політики є створення згуртованої, відповідальної, високопродуктивної команди, здатної виконувати поставлені завдання.

На сьогоднішній день існують різні підходи до визначення поняття «кадрова політика». Так, Є. П. Пархімчик вважає що: «Кадрова політика організації – це сформульовані принципи, пріоритети, норми, правила роботи з кадрами, обов'язкові для всіх учасників процесу управління персоналом, які направлені на досягнення завдань і стратегічних цілей

© Готра В. В., д.е.н., доцент, професор кафедри економіки та підприємництва ДВНЗ «Ужгородський національний університет», м. Ужгород, тел: 0506280171, email: viktoriya.hotra@uzhnu.edu.ua
Теличко Т. В., аспірантка ДВНЗ «Ужгородський національний університет», м. Ужгород

організації, та використовуються з урахуванням постійних змін внутрішньо організаційних умов і відповідно до вимог зовнішнього середовища» [5, с.5]. В. Г. Воронкова визначає кадрову політику як «систему прийомів, навичок, способів, форм і методів кадрової роботи, які розробляються і застосовуються в практиці державних органів і окремих організацій» [2, с.120]. На думку Л.В. Балабанової, «кадрова політика підприємства – це система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи. Кадрова політика визначає генеральний напрямок і основи роботи з кадрами, загальні і специфічні вимоги до них і розробляється власниками підприємства, вищим керівництвом, кадровою службою» [1, с. 126].

Українські вчені О. В. Крушельницька і Д. П. Мельничук вважають: «Кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, його мотивації та стимулювання» [1, с.144]. Є. В. Маслов визначає кадрову політику як «головний напрямок в роботі з кадрами, набір принципів, що реалізуються кадровою службою підприємства» [1, с.144]. На думку А. К. Саакяна, «кадрова політика – система цілей, принципів і форм, методів і критеріїв роботи з кадрами, причому розповсюджується це положення на весь колектив зайнятих, в межах якого здійснюється управління» [1, с. 145].

Сучасна кадрова політика – це продовження місії та стратегічних цілей організації, орієнтована на конкретні результати діяльності та перспективи розвитку підприємства. Сьогодні до кадрової політики сучасної фірми висувуються підвищені вимоги практичності, гнучкості та адаптивності до внутрішніх факторів (стиль керівництва організації, внутрішньо-організаційна культура, цілі та місія підприємства) та зовнішнього середовища (розвиток економіки країни та ринку праці, зміни законодавства, особливості здійснення діяльності в умовах кризи та інші).

Таким чином кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання.

Мета кадрової політики організації – забезпечення балансу між економічною та соціальною ефективністю використання ресурсів персоналу, своєчасне забезпечення підрозділів компанії кваліфікованими співробітниками,

створення умов для ефективного використання та розвитку потенціалу персоналу компанії, задоволення соціально-економічних сподівань та інтересів робітників. Кадрова політика націлена на закріплення єдиної корпоративної культури, ефективної мотивації та професійного розвитку персоналу організації.

Зміст кадрової політики не обмежується лише наймом на роботу, а стосується принципових позицій підприємства відносно підготовки, розвитку персоналу, забезпечення взаємодії працівника і підприємства. Тоді як стратегічна кадрова політика пов'язана з вибором цільових завдань, розрахованих на далеку перспективу, поточна кадрова робота орієнтована на оперативне вирішення кадрових питань [4, с.28].

Головним завданням кадрової політики є забезпечення врахування інтересів кожного працівника підприємства. Кадрова політика визначає цілі, що впливають на взаємини підприємства з зовнішнім середовищем, а також цілі, пов'язані зі ставленням підприємства до своїх працівників. Кадрова політика здійснюється стратегічними й оперативними системами управління [9, с. 36]. Слід зазначити, що вибір кадрової політики повинний бути здійснений з урахуванням особливостей діяльності підприємства та використання наступних заходів: 1) розробка загальних принципів кадрової політики, визначення пріоритетних цілей; 2) планування потреби у кадрах, формування структури і штату, призначення, створення резерву, переміщення кадрів; 3) створення системи руху кадрової інформації; 4) формування та розподіл коштів, забезпечення ефективної системи стимулювання праці; 5) розробка та виконання програми розвитку кар'єри, профорієнтування і адаптація персоналу, планування професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації; 6) аналіз відповідальності кадрової політики і стратегії організації, виявлення проблем у кадровій роботі, оцінка роботи персоналу [1].

Основними складовими кадрової політики є: політика набору, відбору і розстановки кадрів; політика профорієнтації, адаптації та підвищення кваліфікації кадрів; політика зайнятості; політика управління службовим зростанням; політика стимулювання; соціальна політика [8, с. 119]. А її головними завданнями є [7, с.179]: – своєчасне забезпечення організації персоналом певної якості і кількості відповідно до стратегії розвитку організації; – створення умов реалізації, передбачених трудовим законодавством прав та обов'язків громадян; формування і підтримка ефективної роботи підприємства; – кадрове

планування, тобто визначення поточної або перспективної потреби підприємства в персоналі відповідних професійно - кваліфікаційних категорій; – розробка заходів щодо залучення та відбору персоналу; запобігання плинності кадрів і аналіз причин цього явища.

У сучасних умовах на підприємстві можливо реалізувати чотири види кадрової політики: “пасивну”, “реактивну”, “превентивну” і “активну” [6, с.66-70].

Пасивна кадрова політика передбачає, що керівники підприємства працюють в режимі екстреного реагування на конфліктні ситуації, докладають зусиль для усунення проблеми будь-якими засобами, найчастіше не намагаючись зрозуміти причини і можливі наслідки. Підприємство, яке використовує такий підхід у кадровій політиці характеризується відсутністю прогнозів кадрових вимог, прийомів оцінки праці персоналу, комплексного визначення кадрової ситуації в цілому [5, с. 66-70]. Під час застосування методів реактивної політики керівництво здійснює контроль за ознаками негативного стану в роботі з персоналом, причинами розвитку кризи: виникнення конфліктних ситуацій, брак достатньо кваліфікованої робочої сили для вирішення поточних завдань, відсутність стимулів до високопродуктивної праці.

За превентивної кадрової політики служби підприємства по роботі з людськими ресурсами притаманні не лише механізм моніторингу їх загального стану, а й передбачення кадрової ситуації на короткостроковий та середньостроковий період. Програми сприяння зростанню фінансових результатів діяльності організації вимагають визначення перспективної потреби у кадрах, а також стратегічних напрямів щодо розвитку персоналу.

Найбільш дієвою можна вважати саме активну кадрову політику, в процесі якої управлінці не лише обізнані відносно прогнозів, а й можуть впливати на ситуацію, яка відбувається на підприємстві. За умов здійснення ефективної поміркованої кадрової політики керівники організації здатні діагностувати хід подій на певний період та обґрунтовано передбачити їх розвиток, маючи у своєму розпорядженні засоби для впливу на неї.

Для забезпечення трансформації кадрової політики необхідне дотримання наступних принципів: підпорядкованість кадрової політики положенням і завданням стратегічного розвитку підприємства; баланс економічних і соціальних аспектів трансформування кадрової політики;

забезпеченість співробітників соціальними гарантіями максимально можливого рівня з урахуванням завдань розвитку підприємства; узгодженість кадрової політики з регіональним ринком праці щодо кваліфікації персоналу, рівня оплати праці працівників різних категорій, умовами праці, темпам розвитку підприємства і наявності трудових ресурсів; узгодженість рішень адміністрації з питань кадрової політики з трудовим колективом за умови дотримання чинного законодавства.

Кадрова політика підприємства визначає стратегічний напрям роботи з кадрами, загальні та специфічні вимоги до них, і розробляється власниками підприємств або уповноваженими ним органами [3, с. 77].

В теперішній час роль управління персоналом в системі менеджменту підприємства розширюється та виходить за рамки звичного кадрового діловодства та традиційних завдань щодо підвищення продуктивності праці при мінімізації витрат на її оплату. Саме персонал підприємства є рушійною силою в ініціюванні та реалізації стратегічних пріоритетів, і як наслідок в створенні конкурентних переваг, тому принципи управління персоналом сьогодні можуть бути доповнені такими як демократизм, соціальна доцільність (табл.1)

Принцип стратегічної спрямованості обумовлений тим, що управління персоналом як складова кадрової політики має відповідати сучасним викликам зовнішнього середовища та підпорядкована існуючим на підприємстві ключовим стратегічним бізнес-процесам.

Таким чином забезпечення ефективного функціонування кадрової політики підприємства можливе через формування обґрунтованої дієвої кадрової стратегії, що забезпечить найбільш ефективне використання людського капіталу з урахуванням ступеня розвитку підприємства та стану зовнішнього оточення.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Отже, у сучасних умовах нестабільності на ринку праці для забезпечення ефективної роботи підприємства необхідно приділяти достатню увагу кадровій політиці, формуванню команди однодумців, що працюють на високий кінцевий результат – якісну роботу господарства, отримання прибутків та всебічний розвиток.

На нашу думку, вдосконалення кадрової політики в контексті ефективного розвитку підприємств в сучасних умовах повинно

Таблиця 1.

Принципи та завдання управління персоналом				
Принципи та завдання управління персоналом	Складова системи управління персоналом		З урахуванням сучасних особливостей управління персоналом	
1	2		3	
Специфічні принципи	Економічність. Науковість.	Прогресивність. Узгодженість.	Перспективність. Демократизм. Доцільність. орієнтація.	Соціальна Стратегічна
Мета	Підвищення продуктивності через оптимізацію витрат. Підвищення продуктивності через оптимізацію витрат.		Створення додаткової вартості підприємства через розвиток персоналу	
Задачі	Планування основних кадрових показників (чисельність персоналу, кваліфікаційно-професійний склад, робочий час), контроль за виконанням планів. Підбір, оцінка та розста-новка персоналу. Адаптація персоналу. Оцінка та атестація персоналу. Кадрове діловодство. Створення належних умов праці.		Формування корпоративної культури на засадах соціального партнерства. Розвиток кваліфікаційно-професійного рівня персоналу та особистих якостей працівників.	
Методи та підходи	Адміністративні, економічні, соціально-психологічні методи з урахуванням національних та соціокультурних особливостей моделей менеджменту. «Жорсткий» та «м'який» менеджмент.			

проводитись комплексно за такими напрямками: 1) професійне навчання працівників; 2) забезпечення конкурсної основи, об'єктивності, прозорості і гласності під час прийняття на роботу; 3) удосконалення діяльності кадрових служб; 4) формування ефективного мотиваційного механізму, спрямованого на виконання кількісних і якісних показників діяльності підприємств; 5) упровадження

традиційних і нетрадиційних форм і систем оплати праці, які повністю враховують результати праці як окремого працівника, так і підприємства в цілому; 6) формування оптимального емоційно-психологічного мікроклімату в колективі; 7) забезпечення використання здібностей і інтересів працівників, їх освітнього та професійного потенціалу для упровадження в діяльність підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : Центр учб. л-ри, 2011. – 468 с. Balabanova L. V. Upravlinnya personalom : pidruchnik / L. V. Balabanova, O. V. Sardak. – K. : Tsentru chb. l-ri, 2011. – 468 s.
2. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади : навч. посіб. / Воронкова В. Г. – К. : Професіонал, 2006. – 576 с. Voronkova V. G. Upravlinnya lyudskimi resursami: filosofski zasadi : navch. posib. / Voronkova V. G. – K. : Profesional, 2006. – 576 s.
3. Виноградський М. Д. Управління персоналом: навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шкапова. – К. : ЦУЛ, 2006. – 504 с.
4. Міщенко А. П. Стратегічне управління: навч. посіб. / А. П. Міщенко: Київ: «Центр навчальної літератури», 2004. – 336 с.
5. Пархимчик Е. П. Кадровая политика организации : учеб. пособие / Е. П. Пархимчик. – Минск : ГИУСТ БГУ, 2011. – 128 с. Parhimchik E. P. Kadrovaya politika organizatsii : ucheb. posobie / E. P. Parhimchik. – Minsk : GIUST BGU, 2011. – 128 s.
6. Стрехова С. В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації / С. В. Стрехова // Економічний часопис – XXI. – 2012. – № 3. – С. 66-70.
7. Севастьянов Р. В. Кадрова політика підприємства та напрями її вдосконалення / Р. В. Севастьянов, С. А. Ткаченко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zgia.zp.ua>.
8. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник для студентів вищих навчаль – К.: Видавничий центр «Академія», 2006. – 488 с.
9. Щокін Г. В. Теорія кадрової політики: [монографія] / Г. В. Щокін. – К.: МАУП, 1997. – 176 с.

REFERENCES

1. Balabanova L. V. Upravlinnya personalom : pidruchnyk / L. V. Balabanova, O. V. Sardak. – K. : Tsentr uchb. l-ry, 2011. – 468 s. Balabanova L. V. Upravlinnya personalom : pidruchnik / L. V. Balabanova, O. V. Sardak. – K. : Tsentr uchb. l-ri, 2011. – 468 s.
2. Voronkova V. H. Upravlinnya lyuds'kymy resursamy: filosofs'ki zasady : navch. posib. / Voronkova V. H. – K. : Profesional, 2006. – 576 s. Voronkova V. G. Upravlinnya lyudskimi resursami: filosofski zasadi : navch. posib. / Voronkova V. G. – K. : Profesional, 2006. – 576 s.
3. Vynohrads'kyi M. D. Upravlinnya personalom: navch. posib. / M. D. Vynohrads'kyi, A. M. Vynohrads'ka, O. M. Shkapova. – K. : TSUL, 2006. – 504 s.
4. Mishchenko A.P. Stratehichne upravlinnya: navch. posib. / A.P. Mishchenko: Kyiv: «Tsentr navchal'noyi literatury», 2004. – 336 s.
5. Parkhymchik E. P. Kadrovaya polytyka orhanyzatsyy : ucheb. posobye / E. P. Parkhymchik. – Mynsk : HYUST BHU, 2011. – 128 s. Parhimchik E. P. Kadrovaya politika organizatsii : ucheb. posobie / E. P. Parhimchik. – Minsk : GIUST BGU, 2011. – 128 s.
6. Strehova S.V. Kadrova polityka: vazheli vplyvu na efektyvnist', mekhanizmy ta instrumenty realizatsiyi / S.V. Strehova // Ekonomichnyy chasopys – KHKHI. – 2012. – № 3. – S. 66-70.
7. Sevast'yanov R.V. Kadrova polityka pidpryyemstva ta napryamy yiyi vdoskonalennya / R.V. Sevast'yanov, S.A. Tkachenko [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: <http://www.zgia.zp.ua>.
8. Khmil' F. I. Upravlinnya personalom : pidruchnyk dlya studentiv vyshchych navchal' – K.: Vydavnychy tsestr «Akademiya», 2006. – 488 s.
9. Shchokin H.V. Teoriya kadrovoyi polityky : [monohrafiya] / H.V. Shchokin. – K. : MAUP, 1997. – 176 s.

Одержано 09.03.2019