

УДК 338

*А. Ю. Погребняк,
кандидат економічних наук, старший викладач кафедри економіки і підприємництва, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
І. М. Ліннік,
магістрант кафедри економіки і підприємництва,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

РОЗРОБКА КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ЯК ОДИН З ОСНОВНИХ НАПРЯМІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

*Anna Pogrebnyak,
doctor of economic,
senior lecturer of the department of economics and entrepreneurship,
National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»
Iryna Linnik,
master's student of the Department of Economics and Entrepreneurship,
National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»*

DEVELOPMENT OF PERSONNEL POLICY AS ONE OF THE BASIC SECTIONS OF MANAGEMENT OF PERSONNEL OF THE ENTERPRISE

У статті розглядається кадрова політика як складова частина стратегічно орієнтованої політики підприємства. Проаналізовано основні типи кадрової політики. Виявлено фактори, що впливають на кадрову політику підприємства. Досліджено реалізації пріоритетних цілей організації. Запропоновано алгоритм розробки кадрової політики підприємства.

The article considers the personnel policy as an integral part of the strategically oriented policy of the enterprise. The basic types of personnel policy are analyzed. The factors influencing the personnel policy of the enterprise are revealed. The implementation of the priority goals of the organization is explored. The algorithm of the personnel policy development of the enterprise is proposed.

Ключові слова: підприємство, підсистеми, результати діяльності, середовище, кадрова політика.

Keywords: enterprise, subsystems, activity results, environment, personnel policy.

Постановка проблеми. Розглядаючи ефективність діяльності підприємства у конкурентному середовищі в цілому слід сказати, що одним із найважливіших завдань являється ефективне управління кадровою політикою підприємства, що пов'язана з досягненням стратегічної цілі розвитку підприємства. Основною проблемою щодо оцінки і застосування засобів підвищення економічної ефективності підприємств полягає у здобутті найкращих фінансових результатів за умови найефективнішого використання всіх наявних ресурсів.

З розвитком ринкових відносин обумовлюється специфіка функціонування підприємств, так як збільшується рівень ризику, зростає конкурентоспроможність, дає змогу пристосовуватися до економічних змін.

Управління людським фактором на підприємстві оцінюється як один з найбільш значимих та дорогих ресурсів підприємства, розвиток кадрового потенціалу є важливою стратегічною метою, яка являється одним із факторів для досягнення ефективного функціонування підприємства на ринку. Персонал являється фактором конкурентності та являється об'єктом корпоративної стратегії підприємства в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дане питання досліджували такі вчені, як Чумаченко М.Г. І. Ансофф, П. Друкер, Ф. Котлер, А. Томпсон, О. Віханський, В. Оберемчук, Р. Фатхутдінов та інші. Досліджуючи питання кадрової

політики науковці визначають теоретико-методичні засади щодо її формування, рекомендації щодо покращення. При визначенні типів та етапів розробки кадрової політики підприємства, вчені приділяють значну увагу щодо умов розробки кадрової політики, кадрові цілі в системі загальної стратегії розвитку підприємства.

Мета - дослідження проблем і узагальнення понять, пов'язаних з ефективним управлінням кадровою діяльністю підприємств, що забезпечує вибір можливих напрямів розвитку, дослідження головних цілей та завдань кадрової політики в умовах сучасного функціонування підприємства.

Виклад основного матеріалу. Кадрова політика є одним з основних видів діяльності держави, який охоплює розвиток організаційних принципів роботи з людьми, формування і раціональне використання людських ресурсів, забезпечення ефективного розвитку людських ресурсів. Це одна з основних сфер національної соціально-економічної політики, оскільки вона безпосередньо пов'язана з активізацією людського фактора, реалізацією економічних, політичних і соціальних програм.

Кадрова політика - система теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, що визначають основні напрямки роботи з персоналом. Він спрямований на вирішення промислових, соціальних і особистих проблем людей на різних рівнях відповідальності.

Метою кадрової політики організації є забезпечення рівноваги між економічною та соціальною ефективністю використання персоналу, створення умов для ефективного використання та розвитку кадрового потенціалу підприємства, задоволення соціальних та економічних інтересів працівників. Кадрова політика спрямована на консолідацію єдиної корпоративної культури, ефективну мотивацію та професійний розвиток працівників організації.

Кадрова політика, яка визначена певними принципами, філософією реалізується шляхом управління людськими ресурсами підприємства, є одним з найважливіших компонентів стратегії організації. Вона зазвичай визначає пріоритети підприємства в управлінні персоналом. Цілі кадрової політики, реалізуються за допомогою стратегії персоналу конкретної стратегії підприємства.

Вибір кадрової стратегії включає особливий вибір способів вирішення задач підприємства та досягнення мети, встановленої загальною політикою підприємства. Розробка кадрової стратегії полягає в тому, щоб визначити довгостроковий напрямок розвитку конкретної системи управління персоналом, спрямованої на досягнення цілей, визначених кадровою політикою підприємства.

Вивчення внутрішнього середовища підприємства, при розробці довгострокової стратегії особова приділяється велику аналізу аспекту організації, виробництва, фінансів та інших корпоративних аспектів. Аналізуються всі чинники руху персоналу - від найму, навчання, оцінка результатів роботи та мотивація. Ефективна політика управління персоналом безпосередньо призводить до реалізації стратегії підприємства та головним при цьому є підбір персоналу. При реалізації цілей кадрової політики підприємство впроваджує спеціальні кадрові стратегії: створення корпоративного персоналу, ефективність роботи персоналу, оптимізація потенційного персоналу.

Управління персоналу неможливе без використання необхідних для цього інструментів, що забезпечують ефективність трудової діяльності відповідно до вимог виробництва: взаємопов'язаних соціально-економічних, організаційних, соціологічних, психологічних і ергономічних методів.

Розв'язання цієї проблеми має сприяти продумана кадрова політика, що є складовою частиною всієї управлінської діяльності підприємства. Саме кадрова політика має на меті створити згуртовану, відповідальну, високопродуктивну робочу силу.

Відомо, що в становленні системи стратегічного менеджменту можна виділити чотири основні фази:

- хаотичне реагування на постійні зміни у зовнішньому середовищі;
- стратегічне планування у вузькому сенсі: передбачення нових ускладнень у зовнішніх умовах діяльності організації і розробка заздалегідь стратегій відповідних дій;
- управління стратегічними можливостями: виявлення внутрішнього потенціалу підприємства для адаптації у швидко мінливому середовищі;
- управління стратегічними завданнями в реальному масштабі часу: розробка та реалізація постійно коригуюча програма.

В умовах ринкової економіки одним з вирішальних чинників ефективності і конкурентоспроможності підприємства є забезпечення високої якості кадрового потенціалу. Суттю ж політики є робота з персоналом, відповідна концепції розвитку підприємства. Кадрова політика - складова частина стратегічно орієнтованої політики підприємства. Мета кадрової політики - забезпечення оптимального балансу процесів оновлення і збереження чисельного і якісного складу кадрів у його розвитку відповідно до потреб самого підприємства, вимог чинного законодавства, стану ринку праці.

Необхідно мати на увазі, що робота з персоналом не починається з вакансії і не закінчується прийомом на роботу. Процес роботи з персоналом повинен бути побудований так, щоб найкоротшим шляхом приходити до бажаного результату щодо будь-якого питання або проблеми в кадровій сфері. Так, в політиці в ідеальному випадку реалізується наступна послідовність етапів роботи:

- розробка загальних принципів кадрової політики, визначення пріоритетів цілей;
- організаційно-штатна політика: планування потреби в трудових ресурсах, формування структури і штату, призначення, створення резерву, переміщення;
- інформаційна політика: створення та підтримка системи руху кадрової інформації;
- фінансова політика: формулювання принципів розподілу коштів, забезпечення ефективної системи стимулювання праці;
- політика розвитку персоналу: забезпечення програми розвитку, профорієнтація і адаптація співробітників, планування індивідуального просування, формування команд, професійна підготовка і підвищення кваліфікації;
- оцінка результатів діяльності: аналіз відповідності кадрової політики і стратегії організації, виявлення проблем у кадровій роботі, оцінка кадрового потенціалу.

Розрізняють такі види кадрових стратегій [4]:

- Пасивна - в керівництві підприємства немає чіткої політики щодо персоналу, робота персоналу не залежить від функцій, характеристик відсутнє планування персоналу, засоби оцінки персоналу

- Активна - правління - це не просто прогноз, але і джерело впливу на ситуації, кадрова служба може зробити програми управління, яка буде здійснювати моніторинг на постійній основі, управляти реалізацією програм в налаштуваннях зовнішнього і внутрішнього середовища

- Раціональна - керівництво може здійснити ефективний прогноз щодо розвитку ситуації та її та може вплинути на неї. Кадрова політика підприємства є не тільки інструментарієм діагностики персоналу, але також спосіб прогнозування кадрових умови в середньостроковій і довгостроковій перспективі.

- Превентивна - керівництво підприємства може прогнозувати розвиток ситуації та здатне вживати ряд ефективних превентивних заходів.

- Реактивна - Основний контроль здійснюється з появою негативних процесів, пов'язаних з персоналом, проводиться моніторинг кадрів і мотивація.

- Авантюристична - керівництво немає ефективного прогнозу розвитку ситуація, але бажає здійснювати вплив на неї. Кадрова служба в цьому випадку також це не може прогнозувати ситуацію і діагностику персоналу. Робота з персоналом ґрунтується на основі емоційних ідей для роботи персоналу.

Всі вищезазначені стратегії є взаємозалежними і можуть значною мірою здійснювати вплив на ефективність діяльності підприємства на ринку в цілому, виходячи з цього стратегія, яку обере підприємство може стати одною з головних умов функціонування організації.

Розрізняють два види кадрової політики [5]:

1. відкрита:

- набір персоналу характеризується високою конкуренцією на ринку праці;

- впроваджуються нові підходи, які запропоновані новачками;

- проводиться часте навчання, в зовнішніх центрах, яке сприяє запозиченню нового ефективного досвіду;

- можливість зростання є частковою ускладненою внаслідок постійної появи нових працівників;

- високий стимул праці (матеріальний).

- інноваційний вплив нових працівників.

2. закрита:

- дефіцит працівників;

- ефективна адаптація внаслідок високої єдності працівників, перевага надається традиційним підходам;

- проводиться часте навчання, в внутрішніх центрах, внаслідок чого у працівників формуються погляди в одному напрямку, адаптовані до специфіки роботи даної організації;

- інноваційна поведінка є наслідком єдності працівника з підприємством;

- переважно нематеріальна мотивація (задоволення потреб у безпеці, захисті, соціальному визнанні).

При формуванні кадрової політики необхідно узгодити такі аспекти [5]:

- політика розвитку персоналу - надання програм розвитку, , індивідуальне планування просування, створення команди, професійна підготовка і подальше навчання;

- розробка загальних принципів кадрової політики, визначення пріоритетних завдань;

- фінансова політика - встановлення принципів виділення коштів, забезпечення ефективної системи стимулювання праці;

- організаційна політика - узагальнення потреб трудових ресурсів, створення структур та персоналу, призначень, резервів, трансфертів;

- інформаційна політика - створення і підтримка руху інформаційної системи персоналу.

Процес формування кадрової політики в організації, яка включає в себе реалізацію трьох етапів:

1. Нормативний етап. Мета полягає в тому, щоб координувати принципи і завдання персоналу з принципами та цілями організації з усіма стратегіями і стандартами розвитку.

2. Етап програмування. Мета - розробка програм, напрямків вдосконалення цілей кадрової політики відповідно до поточних і можливих ситуацій.

3. Етап моніторингу персоналу. Мета полягає в тому, щоб розробити процедури для діагностики та оцінки кадрових умов.

Є багато проблем щодо реалізації кадрової політики персоналу. Пропонуються наступні напрямки їх вирішення, ефективні методи розвитку:

- цілі і завдання персоналу стратегії розвитку, що включають формування і підтримку кількісного і якісного складу, який найкраще буде відповідати виробничим потребам, вирішенню проблем і сприятимиме забезпеченню реалізації конкурентних бізнес-стратегій;

- організація роботи та забезпечення ефективного використання персоналу, який включає в себе створення сучасних проєктів, підвищення рівня життя, збереження положень правил оцінки персоналу та управління ефективною моделлю організації праці;

- стимулювання працівників, що включає матеріальні і нематеріальні виплати і найважливіші стратегічні напрямки роботи щодо мотивації персоналу;

- людського фактору підприємства, що забезпечує підвищену корпоративну конкурентоспроможність підприємства на ринку;

- стратегічний підхід до управління персоналом підприємства як умова раціонального та ефективного утримання і використання персоналу, що забезпечує професійне зростання, який може бути тільки комбінацією оперативного і стратегічного управління;

- соціально-трудова відносина між працівниками і роботодавцями щодо умов зайнятості, функціонування і потенційного розвитку та соціального захисту, що охоплюють такі області, як житло, медичне обслуговування, пенсійне страхування, соціальні послуги, навчання і сприяють в необхідності для поліпшення якості життя і збільшення трудової

мотивації.

Кадрова політика повинна зводитися не тільки до принципів, і правил набору персоналу, але і створювати сприятливі умови праці, забезпечувати можливість просування по службі і необхідну ступінь впевненості в завтрашньому дні. Тому основним завданням керівника організації є розробка ефективної кадрової політики підприємства, яка передбачає наймання кваліфікованого персоналу і забезпечує в повсякденному кадровій роботі врахування інтересів всіх категорій працівників і соціальних груп трудового колективу.

Алгоритм розробки кадрової політики повинен мати наступний вид:

1. Вибір типу кадрової стратегії, який найбільш повно відповідає загальному стану організації, відповідають загальним розумінням цілей і завдань підприємства.

1.1 Вибір загальної місії і приватних цілей організації.

1.2 Аналіз зовнішнього середовища організації. Слід зазначити, що на кадрову політику в цілому, зміст і специфіку конкретних програм і кадрових заходів впливають такі фактори зовнішнього середовища: нормативні обмеження, ситуація на ринку праці, політична обстановка, стан економіки.

1.3 Аналіз внутрішнього середовища підприємства, його сильних і слабких сторін (SWOT-аналіз, SNW-аналіз) Серед найбільш значущих чинників слід виділити: цілі підприємства, стиль управління, структура управління умови праці, якісні характеристики трудового колективу.

1.4 Альтернативний вибір стратегії.

1.5 Інтеграція отриманих результатів.

1.6 Вибір типу кадрової стратегії, яка буде здійснюватися на підприємстві.

1.7 Виявлення напрямків типових подобластей кадрової політики (управління складом персоналу, навчання персоналу, розвиток працівників, профорієнтація і перепідготовка, система мотивації, оцінка персоналу, організаційний розвиток, корпоративна культура)

2. Аналіз ресурсів підприємства, необхідних для реалізації кадрової політики: фінансових, матеріальних, енергетичних, інформаційних, інтелектуальних, людських.

3. Виявлення найбільш пріоритетних напрямів кадрової політики персоналом.

4. Розробка безпосередньо напрямків кадрових заходів.

5. Критична групова оцінка наявності ресурсів для реалізації кожного кадрового заходу.

6. Визначення необхідних тимчасових, людських і фінансових витрат для реалізації кожного напрямку кадрової політики.

7. Розробка критеріїв оцінки виконання запланованих кадрових заходів.

8. Побудова підсумкової таблиці «План реалізації подобластей кадрової політики».

9. Затвердження напрямів кадрової політики підприємства.

10. Впровадження кадрової політики.

11. Контроль і аналіз реалізації розроблених заходів.

12. Оперативна коригування кадрових заходів.

Всі перераховані області роботи з персоналом реалізуються на трьох рівнях її: організація; підрозділ; співробітник. На рівні організації приймаються найважливіші рішення, що визначають кадрову політику. Лінійні керівники, які безпосередньо працюють з підлеглими, реалізують кадрову політику організації на рівні підрозділів. Кожен співробітник є не тільки об'єктом, а й суб'єктом кадрової політики.

Висновок. Отже, підсумувавши вище сказане, можна сказати, що кадрова політика повинна збільшити спроможність підприємства, швидко та ефективно реагувати технології та вимоги ринку, які змінюються в майбутньому. Завдяки ефективній кадровій політиці цей процес є успішним. Ефективна кадрова політика є запорукою ефективної діяльності підприємства в цілому. Кадровий потенціал підприємства є одним із основних факторів, оскільки кадрова політика організації має формуватися з урахуванням головних стратегічних на- правлень розвитку організації.

Список використаної літератури.

1. Должанський І.З. (2006), Конкурентоспроможність підприємства [Competitiveness of the enterprise], Центр навчальної літератури, Київ, Україна.

2. Касич А.О. Методичні підходи щодо оцінки ефективності діяльності підприємства / Касич А.О., Хімич І.Г. // Бізнес-Інформ, 2012. – № 12. – С. 88–97.

3. Федоряк Р. М. Методи визначення віддачі від витрат на найм персоналу / Федоряк Р. М. // Економіка та держава : [наук. журнал]. – 2012, № 2. – с. 105-111.

4. Швець Є.В. Системний підхід щодо формування структури стратегічного потенціалу підприємства / Є.В. Швець // Вісник Нац. тех. ун-ту «Харківський політехнічний інститут». – 2007. – № 16. – С. 175-199.

5. Шевчук Л. Т. Втрати людського капіталу в Україні : понятійно-катего- рійний апарат і концептуальні положення / Л. Т. Шевчук // Соц.-екон. дослідж. в перехід. період. – Львів : ІРД НАН України. – 2007. – Вип. 3 (65). – С. 11–37.

References.

1. Dolzhans'kyj I.Z. (2006), Konkurentospromozhnist' pidpryemstva [Competitiveness of the enterprise], Tsentr navchal'noi literatury, Kyiv, Ukraina.

2. Kasych A.O. Metodychni pidkhody schodo otsinky efektyvnosti diial'nosti pidpryemstva / Kasych A.O., Khimich I.H. // Biznes-Inform, 2012. – № 12. – S. 88–97.

3. Fedoriak R. M. Metody vyznachennia viddachi vid vytrat na najm personalu / Fedoriak R. M. // Ekonomika ta derzhava : [nauk. zhurnal]. – 2012, № 2. – S. 105-111.

4. Shvets', YE.V. (2007) "The system approach to the formation of the structure of the strategic potential of the enterprise", Visnyk Nats. tekhn. un-tu «Kharkivsk'kyu politekhnichnyy instytut», vol. 16, pp. 175-199.

5. 10. Shevchuk, L. T. (2007) "Loss of human capital in Ukraine: conceptual categorical apparatus and conceptual provisions", Sots.-ekon. doslidzh. v perekhid. period, . vol. 3 (65), pp. 11–37.

Стаття надійшла до редакції 20.10.2018 р.