

КАДРОВА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА ЗА СУЧАСНИХ УМОВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

PERSONNEL POLICY OF THE ENTERPRISE IN MODERN CONDITIONS OF MANAGEMENT

Літинська В.А.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри управління персоналом
і економіки праці,
Хмельницький національний університет

Залуський В.І.

магістр,
Хмельницький національний університет

У статті розглянуто сутність кадрової політики підприємства. Особливу увагу зосереджено на завданнях кадрової політики. Також охарактеризовано типи кадрової політики та визначено фактори кадрової політики. Значну увагу в статті приділено принципам формування ефективної кадрової політики на підприємстві.

Ключові слова: кадри, персонал, підприємство, кадрова політика, принципи, формування, умови господарювання.

В статье рассмотрена сущность кадровой политики предприятия. Особое внимание сосредоточено на задачах кадровой политики. Также охарактеризованы типы кадровой политики и определены факторы кадровой политики. Значительное внимание в статье уделено принципам формирования эффективной кадровой политики на предприятии.

Ключевые слова: кадры, персонал, предприятие, кадровая политика, принципы, формирование, условия хозяйствования.

In the article the essence of personnel policy of the enterprise is considered. Special attention is focused on the personnel policy tasks. It also describes the types of personnel policy and determines the factors of personnel policy. Considerable attention is paid to the principles of forming an effective personnel policy at the enterprise.

Key words: personnel, personnel, enterprise, personnel policy, principles, formation, conditions of management.

Постановка проблеми. Основним елементом організації є її співробітники. Кадрова політика організації утворює базис для формування системи роботи з людьми під час розгляду різних аспектів управління людськими ресурсами і слугує відправною точкою для менеджерів під час прийняття конкретних рішень щодо співробітників.

Ефективною кадровою політикою можна назвати загальну кадрову стратегію, що об'єднує різні аспекти політики організації щодо персоналу, плани та використання робочої сили. Вона повинна підвищувати здатність організації адаптуватися до зміни технологій і вимог ринку, які можна передбачити в осяжному майбутньому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методичні основи кадрової політики на підприємстві становлять праці таких учених, як А.Н. Аверін, Т.Ю. Базаров, Є.А. Бори-

сова, А.Я. Кибанов, Л.Е. Мінделі, В.В. Травін, В.А. Дятлов та ін.

Формулювання цілей статті. Метою статті є аналіз теоретичних засад кадрової політики підприємства та визначення основних складових елементів кадрової політики.

Виклад основного матеріалу дослідження. 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 принципові настанови в роботі з персоналом на довготривалу перспективу.

Кадрова політика формується державою, керівними партіями та керівництвом підприємств і знаходить конкретне вираження у вигляді адміністративних і моральних норм поведінки людей у суспільстві, організації. У ринковій економіці

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

Кадрова політика – це система теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, які визначають основні напрями роботи з персоналом. Вона спрямована на вирішення виробничих, соціальних і особистих проблем людей на різних рівнях відповідальності [1, с. 124].

Основними завданнями кадрової політики є (рисунок 1):

- 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 відносяться [2, с. 48]:

- 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 організації, які визначають допустимий рівень витрат на управління персоналом;
- наявний рівень оплати.

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

В економічній літературі виділяють декілька видів кадрової політики в умовах кризового стану економіки (рисунок 2) [3, с. 180]:

1. Пасивна. На підприємстві немає чітко вираженої програми дій стосовно персоналу, а кадрова політика зводиться до ліквідації



Рис. 1. Основні завдання кадрової політики підприємства

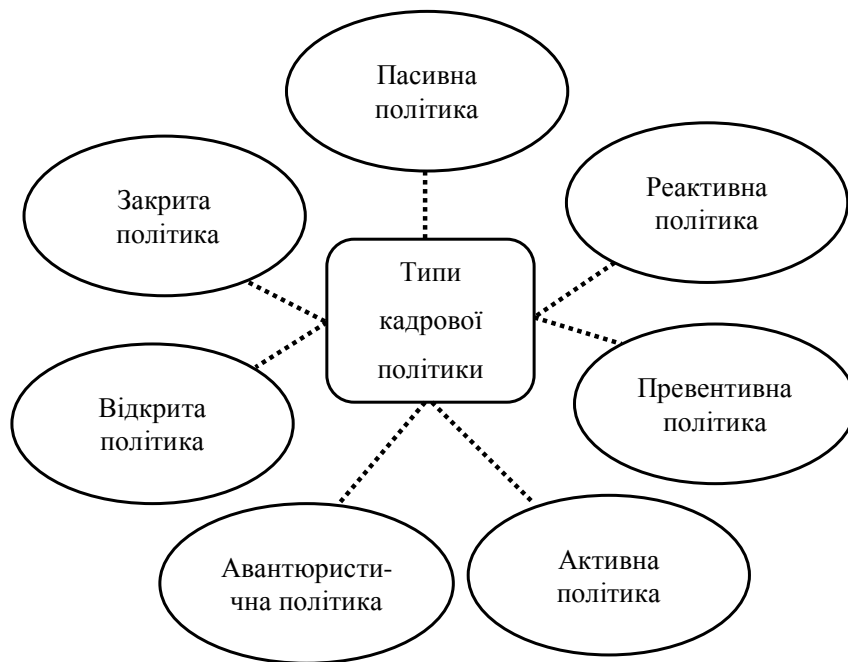


Рис. 2. Види кадрової політики підприємства

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. Реактивна. Керівництво підприємства контролює симптоми кризової ситуації (виникнення конфліктних ситуацій, відсутність досить 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 чинного законодавства та станом ринку праці.

3. Превентивна. 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. Активна (раціональна). 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. Авантюристична. Керівництво підприємства не має обґрунтованого прогнозу розвитку кризової ситуації, але впливає на неї доступними методами.

6. Відкрита кадрова політика характеризується тим, що організація є прозорою для потенційних працівників будь-якого рівня, можна починати роботу як із низької посади, так і з найвищої. Організація готова прийняти на роботу будь-якого спеціаліста, якщо він має відповідну кваліфікацію без урахування досвіду роботи. Такого типу кадрова політика може бути адекватною для нових організацій, що ведуть агресивну політику завоювання ринку, орієнтованих на швидке зростання і вихід на передові позиції в своїй галузі.

7. Закрита кадрова політика характеризується тим, що організація орієнтується на залучення нового персоналу тільки нижчого посадового рівня, а заміщення проводиться лише за рахунок працівників організації.

Кадрова політика такого типу властива компаніям, що орієнтуються на створення певної корпоративної атмосфери або працюють в умовах дефіциту людських ресурсів.

У сучасних умовах кадрова політика повинна бути орієнтована на пріоритет соціальних цінностей, соціальну політику, оскільки кінцева мета проведених реформ – не ринок як такий, а добробут кожної людини.

Як правило, основні принципи кадрової політики виробляються керівництвом підприємства, але реально підбір персоналу здійснює кожен структурний підрозділ самостійно (таблиця 1).

З декількох варіантів пропонованих принципів стосовно умов конкретної організації пови-

Таблиця 1

Принципи формування кадрової політики підприємства

Найменування принципу	Характеристика принципу
Науковість	використання всіх сучасних наукових розробок у галузі, які могли б забезпечити максимальний економічний і соціальний ефект
Комплексність	охоплення всіх сфер кадрової діяльності і всіх категорій працівників
Системність	облік взаємозалежності і взаємозв'язку окремих складових цієї роботи; необхідність обліку економічного і соціального ефекту (як позитивного, так і негативного), впливу того чи іншого заходу на кінцевий результат
Ефективність	будь-які витрати на заходи в цій галузі повинні окупатися через результати господарської діяльності
Методичність	якісний аналіз обраних варіантів рішення, особливо тоді, коли є низка взаємовиключних методик

нен бути обраний якийсь один. До числа подібних матеріалів можна віднести розроблення положень про посадові інструкції, методу прийоми на роботу і розстановку новоприйнятих на робочі місця та ін. Від їхнього стану залежить ефективність діяльності підприємства.

Віковий склад персоналу визначає спадкоємність навичок і вмінь, активність освоєння нових технологій. Слід зауважити, що вік працівників не повинен і не може бути метою в кадровій політиці. Більше того, досвід працівника з'являється через кілька років роботи і збереження найбільш цінних працівників є запорукою успішної діяльності підприємства.

Проте будь-яке підприємство повинно планувати внутрішній процес самовідтворення кадрів і вживати необхідних заходів для вирощування та залучення найбільш кваліфікованих фахівців [18].

Під час вибору кадрової політики враховуються такі чинники [4, с. 68]:

- вимоги виробництва, стратегія розвитку підприємства;
- фінансові можливості підприємства, тобто визначається допустимий рівень витрат на управління персоналом;
- кількісні та якісні характеристики наявного персоналу і спрямованість їх змін у перспективі та ін.;
- ситуація на ринку праці (кількісні та якісні характеристики пропозиції праці за професіями підприємства, умови пропозиції);
- попит на робочу силу з боку конкурентів, наявний рівень заробітної плати;
- впливовість профспілок, жорсткість у відстоюванні інтересів працівників; вимоги трудового законодавства, прийнята культура роботи з найманим персоналом та ін.

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 під час

скорочення, 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.

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

- розроблення 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 із 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 виробництвом.

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

Отже, кадрова політика спрямована на формування такої системи роботи з кадрами, яка б орієнтувалася на одержання не тільки економічного, але й соціального ефекту в умовах чинного законодавства, нормативних актів і урядових рішень.

Кадрова політика формує:

- вимоги до робочої сили на стадії її найму (до освіти, статі, рівня спеціальної підготовки тощо).
- ставлення до «капіталовкладень» у робочу силу, до цілеспрямованого впливу на розвиток персоналу;

- ставлення до стабілізації колективу;
- ставлення до характеру підготовки нових працівників, перепідготовки і підвищення рівня їх кваліфікації.

Кадрова політика повинна базуватися на таких принципах, як справедливість, послідовність, рівність, відсутність дискримінації за віком, статтю, релігією, дотримання трудового законодавства.

Основна мета кадрової політики підприємства – це своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб організації, вимог чинного законодавства та стану ринку праці [4, с. 105].

Механізмом реалізації кадрової політики є система планів, норм і нормативів, організацій-

них, адміністративних та соціальних заходів, спрямованих на вирішення кадрових проблем і задоволення потреб організації в персоналі.

Висновки. Таким чином, 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 коригуватися відповідно до змін тактики підприємства, економічної ринкової ситуації;

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

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Егоришин А.П. Управление персоналом: учебник для вузов. Н. Новгород: НИМБ, 2005. 720 с.
2. Крушельницька О.В. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2006. 292 с.
3. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие. Москва : ИНФРА-М, 2001. 312 с.
4. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2002. С. 351.