

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975)

Ефективна
ЕКОНОМІКА



Дніпровський державний
аграрно-економічний
університет

ЛКС Центр

Видавництво ТОВ «ЛКС-центр»

Ефективна економіка № 4, 2014

УДК 331.108

*В. П. Мартиненко,
д. е. н., професор кафедри економіки та підприємництва, НТУУ «КПІ»
Н. В. Руденко,
магістрант кафедри економіки та підприємництва, НТУУ «КПІ»*

КАДРОВА ПОЛІТИКА, ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ

*V. P. Martinenko,
Ph.D. in Economics, Professor, Department of Economics and Business, NTU "KPI"
N. V. Rudenko,
Master, Department of Economics and Business, NTU "KPI"*

PERSONNEL POLICY AS AN INSTRUMENT OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Для підвищення ефективності використання кадрових ресурсів підприємства у сучасних ринкових умовах, доцільно використовувати різні економічні інструменти. Основою ефективного управління кадровим потенціалом в останні роки є ефективна система кадрової політики. При раціональному використанні існуючих ресурсів, а саме кадрових, зменшується час реалізації головної стратегії підприємства. Так як застосування кадрової політики на підприємстві є досить актуальним питанням в теперішній час, доцільно різнобічно дослідити це питання. В статті розглянуто кадрову політику підприємства з точки зору її формування. За допомогою методу експертних оцінок обґрунтовано вибір найкращої кадрової політики. Також, як приклад впливу кадрової політики на реалізацію головної стратегії підприємства, розглянута залежність між вибраною кадровою політикою та конкурентоспроможністю підприємства.

For efficient use of human resources company in the current market conditions, it is advisable to use a variety of economic instruments. The basis of effective human resources management in recent years is an effective system of personnel policy. The rational use of existing resources, such as personnel, reduced the implementation of the main strategy. Since the use of human resources policy at the company is very relevant issue in the present, it is advisable to comprehensively investigate the matter. The article deals with the personnel policy of the enterprise in terms of its formation. We use the method of expert evaluations to justify the choice of the best personnel policy. Also, as an example of the impact of personnel policy for the implementation of major business strategy, discussed the relationship between selected personnel policies and competitiveness of enterprises.

Ключові слова: *кадрова політика, формування кадрової політики, конкурентоспроможність, інструменти управління, головна стратегія підприємства.*

Keywords: *personnel policies, the formation of human resources policy, competitiveness, management tools, the main strategy of the company.*

Постановка проблеми. Динамічний розвиток економіки України неможливий без ефективного процесу управління кадровим потенціалом - головним чинником виробництва. Ефективність господарської діяльності підприємства, досягнуті ним конкурентні переваги на ринку залежать від формування, використання і розвитку його кадрового потенціалу. В цій ситуації особливої актуальності набуває проблема розробки комплексу цілеспрямованих дій з управління кадровим потенціалом як на підприємстві в цілому, так і на рівні окремих проектів. Важливим інструментом при управлінні кадровим потенціалом виступає кадрова політика. Через ефективну кадрову політику здійснюється реалізація цілей і завдань управління кадровим потенціалом підприємства. Тому вибір кадрової політики, який базується на специфіці функціонування підприємства та головної стратегії компанії, має важливе науково-практичне значення.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичні аспекти кадрової політики визначали у своїх працях такі вчені, як Л.В. Балобанова, М.Д. Виноградарський, Л.І. Федулова. Проблематиці кадрової політики в системі управління приділяли увагу такі знані науковці, як С. Дубенко, О. Оболенський, В. Олуйко, В. Лук'яненко. Розробкою питань стратегічного управління займалось багато авторів - І. Ансофф, Шен-дел, Хаттен, Ірвін та ін.

Метою статті є обґрунтування кадрової політики, як дієвого інструменту управління кадровим потенціалом.

Виклад основного матеріалу. Кадрова політика - це система правил і норм, прагнень і обмежень у взаємовідносинах персоналу і організації в цілому, за якими діють працівники у внутрішньому і зовнішньому середовищі. Прикладом може бути кадрова політика при прийманні, переведенні та звільненні працівників і т. ін. Формування кадрової політики здійснюється у декілька етапів. Кожний етап вимагає виконання певних чітких дій для досягнення конкретної цілі. Етапи наведені у табл. 1 [7].

Таблиця 1.
Етапи формування кадрової політики на підприємстві

Назва етапу	Ціль роботи з персоналом	Заходи
1. Нормування	Узгодження принципів і цілей роботи з персоналом із стратегічним розвитком організації.	1. Провести аналіз корпоративної культури, стратегії і стану розвитку організації. 2. Виявити можливі зміни цілей роботи з персоналом. 3. Описати вимоги до працівників, можливості їх зростання та розвитку здібностей.
2. Програмування	Розробка програми, шляхів досягнення цілей кадрової роботи з урахуванням умов та можливих змін ситуації	1. Розробити систему заходів по досягненню цілей у формі документу з урахуванням дійсного стану і обов'язково з урахуванням можливих змін. 2. Розробити програму добору персоналу через різні джерела з використанням засобів масової інформації або своїх співробітників. 3. Розробити тести, опитувальні анкети, запитання для проведення співбесіди при відборі та прийнятті на роботу, творче завдання та ін.
3. Моніторинг персоналу	Розробка процедур діагностики та прогнозування кадрової ситуації	1. Провести аналіз стану кадрового потенціалу. 2. Розробити програму постійної діагностики та конкретних заходів щодо розвитку знань, умінь та навичок персоналу. 3. Здійснити оцінку ефективності кадрових заходів. 4. Проведення постійного моніторингу персоналу, контролю виконання програм оцінки, атестації та планування кар'єри, створення та підтримки ефективного робочого клімату та ін.

Вирізняють такі типи кадрової політики: пасивна, реактивна, превентивна, активна, авантюристична [3]. Використовуючи метод експертних оцінок, визначимо важливість характеристик, наведено в табл. 2, що визначають вибір кадрової політики. В залежності від важливості запропонованої характеристики для діяльності компанії, визначимо шкалу оцінювання від 1 до 5.

Таблиця 2.
Ранжир характеристик за ступенем важливості

	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Інтегрована оцінка
Наявність чіткої програми дій стосовно персоналу	4	5	5	4,67
Прогноз потреб в кадрах	3	4	4	3,67
Аналіз причин та наслідків негативних явищ	4	5	5	4,67
Гнучкість системи управління	5	3	4	4,00
Наявність ефективної системи мотивації	2	4	4	3,33

Як видно з табл. 2 важливими характеристиками кадрової політики є наявність чіткої програми дій стосовно персоналу, аналіз причин та наслідків негативних явищ, гнучкість системи управління. В табл. 3 представлений ступінь вираження кожної з цих трьох характеристик в кожному виді кадрової політики. Для побудови таблиці була використана шкала від 0 (відсутність характеристики) до 5 (максимально виражена).

Таблиця 3.
Ступінь вираження характеристик в кадровій політиці

Види кадрової політики/характеристики	Пасивна	Реактивна	Превентивна	Активна	Авантюристична
Наявність чіткої програми дій стосовно персоналу	0	3	1	5	3
Аналіз причин та наслідків негативних явищ	0	2	3	3	4
Гнучкість системи управління	5	4	3	4	1
Загальна оцінка:	5	9	7	12	8

На основі досліджень можна сказати що, найбільш кращою політикою є активна, на другому місці – реактивна, а на останньому пасивна кадрова політика. На жаль більшість середніх підприємств України мають останню кадрову політику. Пасивна кадрова політика характеризується відсутністю чіткої програми дій керівництва стосовно персоналу і зводиться до ліквідації негативних наслідків. Як правило, при даній політиці відсутні прогноз кадрової потреби в способах оцінки праці та персоналу й діагностика кадрової ситуації в цілому. Таке управління кадровим потенціалом має негативний вплив на розвиток підприємства в цілому. 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 [2].

Зміст і специфіка конкретних програм і кадрових заходів, як і кадрова політика в цілому, залежать від зовнішнього та внутрішнього середовища організації.

До факторів зовнішнього середовища які на нашу думку суттєво впливають на кадрову політику, слід віднести наступні: нормативні законодавчі обмеження; ситуація на ринку праці, нестабільність національної економіки, рівень безробіття, політично-економічна ситуація в країні.

Так, у трудовому законодавстві України є ряд норм для організацій всіх форм власності щодо тривалості робочого дня, відпустки, порядку приймання, переведення та звільнення працівників, яких повинні дотримуватись керівництво і служби по роботі з персоналом [1].

Орієнтування на ситуацію на зовнішньому ринку праці вимагає проведення аналізу наявності конкуренції, джерел комплектування, структурного та професійного складу вільної робочої сили. До факторів внутрішнього середовища належать:

1. Стиль управління організацією. Організації, побудовані на жорсткій централізації, вимагають іншого складу професіоналів, ніж при децентралізованому управлінні.

2. Умови праці. Найбільш важливими характеристиками робіт, які приваблюють чи відштовхують людей, є: необхідність фізичних та технічних зусиль; шкідливість роботи для здоров'я працівника; розміщення місцезнаходження робочого місця; тривалість та структурованість роботи; взаємодія з іншими людьми під час роботи; можливості вільного вибору при вирішенні завдань; розуміння та сприйняття цілей організації. Наявність навіть невеликої кількості непривабливих для працівника умов праці вимагає від менеджера по персоналу створення спеціальних програм залучення та утримання в організації.

3. Якісний склад трудового колективу. Робота в успішно працюючому колективі може бути додатковим стимулом, що сприяє стабільній продуктивній роботі та задоволеності працею.

4. Стиль керівництва організації. Незалежно від індивідуального стилю керівництва конкретного менеджера важлива наявність таких його цілей: максимальне використання знань та умінь кожного працівника; забезпечення конструктивної взаємодії членів групи; одержання інформації про співробітників, які сприяють формулюванню цілей та завдань кадрової політики у програмах організації [6].

5. Стратегія розвитку підприємства, реалізація якої потребує використання рівня професіоналізму персоналу підприємства.

Розробка кадрової політики базується на стратегічному управлінні персоналом. Слід зазначити, стратегічне управління - це таке управління, яке, спираючись на людський потенціал, орієнтує організацію на гнучке регулювання своєї поведінки для досягнення конкурентних переваг на ринку і цілі у довгостроковому періоді [5]. До появи стратегічного управління кадрами призвела зміна погляду на положення персоналу в організації. Взаємозв'язок між двома підходами до поняття персоналу в системі управління організацією показано на рис. 1.

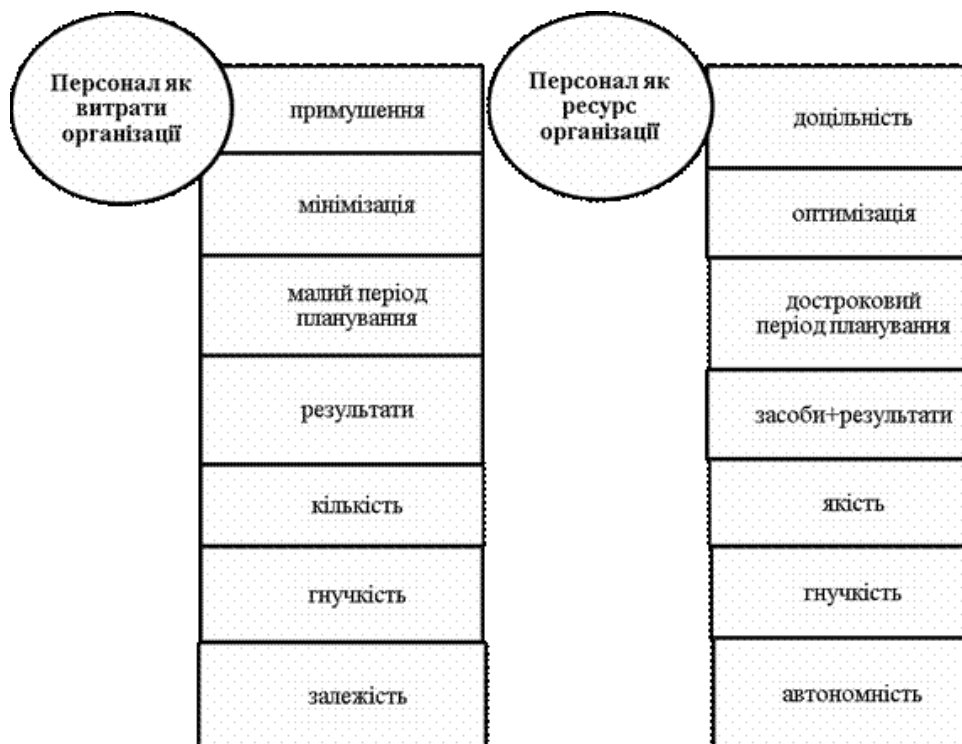


Рис.1. Різниця між підходами до визначення ролі людини в організації

При формуванні стратегії управління персоналом в організації необхідно враховувати положення прийнятої загальної стратегії діяльності організації, що передбачає:

1) визначення цілей управління персоналом. Тобто при прийнятті рішень у сфері управління персоналом повинні бути враховані як економічні аспекти (прийнята стратегія управління персоналом), так і потреби та інтереси працівників (відповідна оплата праці, необхідні умови праці, можливості розвитку та реалізації здібностей працівників);

2) формування ідеології і принципів кадрової роботи, тобто ідеологія кадрової роботи повинна бути відображена у вигляді документу і реалізовуватись у роботі усіма керівниками структурних підрозділів організації. У цьому документі передбачається набір етичних норм у роботі з персоналом.

Стратегічне управління персоналом розглядається як сукупність взаємопов'язаних управлінських процесів, які логічно витікають один з одного при стійкому зворотному зв'язку і зворотному впливі кожного процесу на всі інші та на їх сукупність. Стратегічне управління персоналом має динамічний підхід до ресурсів, якими треба управляти (вміти планувати, оперативно управляти ними, контролювати результати).

Наявність кадрової політики в організації як інструменту управління організацією дає можливість здійснення конкурентоспроможної політики за наявності високої якості кадрового потенціалу. Конкурентоспроможність компанії залежить від конкурентоспроможності кожного із членів команди. Так конкурентоспроможність працівника, за словами Грішної О.А. – це відповідність якості робочої сили потребам ринку, можливість перемагати в конкуренції на ринку праці, тобто повніше порівняно з іншими кандидатами задовольняти вимоги роботодавців за рівнем знань, умінь, навичок, особистих рис [7]. В аспекті якості конкурентоспроможність характеризується сукупністю споживчих властивостей робочої сили, здатних забезпечити ефективну працю: фах, стаж, вікові дані працівника, володіння ним іноземними мовами тощо. В аспекті кількісних характеристик категорія «конкурентоспроможність працівника» може визначатися такими показниками, як продуктивність праці та ефективність праці, витрати робочого часу на виконання певних операцій (робіт), якість виробленої продукції, витрати сировини [4]. Кадрова політика також взаємопов'язана з цими кількісними та якісними показниками. Вони складають основу для прорахунку ефективності наявної кадрової політики підприємства, а також дають змогу удосконалити останню. На рис. 2 представлена залежність конкурентоспроможності підприємства від вибраної кадрової політики.

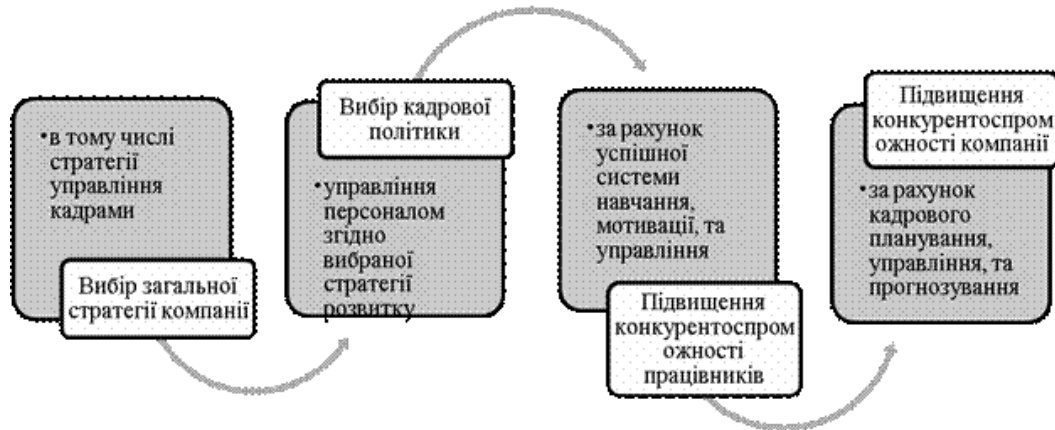


Рис. 2. Залежність конкурентоспроможності підприємства від вибору кадрової політики

Таким чином, кадрова політика - це складова частина стратегічно зорієнтованої політики організації. Змістом кадрової політики є робота з персоналом у відповідності з концепцією розвитку підприємства. Метою кадрової політики є забезпечення оптимального балансу процесів оновлення і збереження кількісного та якісного складу кадрів у його розвитку відповідно до потреб самої організації. Дана політика повинна відповідати вимогам чинного трудового законодавства і стану ринку праці в регіоні. Запропонована в даній статті методика вибору кращої кадрової політики, дозволить підприємствам успішно функціонувати в умовах постійного конкурентного середовища.

Література.

1. Про працю України : Кодекс законів за станом на 20 лютого 2008 р. / Верховна Рада України. Офіц. вид. - К. : Парлам. вид-во, 2008. - 90 с.
2. Балабанова Л.В. ,Сардак О.В. Управління персоналом: Навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К.: ВД «Професіонал», 2006. – 512 с.
3. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. - К.: Центр учбової літератури, 2009. - 502 с.
4. Грішнова О.А Людський капітал. — К: "Знання", 2004. – 214 с.
5. Міщенко А.П. Стратегічне управління: Навч. посіб. Київ: «Центр навчальної літератури», 2004. - 336 с.
6. Савченко В.А Управління розвитком персоналу. — К: КНЕУ, 2002. – 351с
7. Федуллова Л. І. Менеджмент організацій: Підручник / За заг. ред. Л. І. Федулової. - К.: Либідь, 2004. - 448 с.

References.

1. Verkhovna Rada Ukrainy (2008), "Pro pratsiu Ukrainy : Kodeks zakoniv za stanom na 20 liutoho 2008 r.", *Ofits. vyd.* - K. : *Parlam. vyd-vo*, p. 90.
2. Balabanova, L.V. and Sardak, O.V. (2006), *Upravlinnia personalom: Navch. posib*, VD «Profesional», Kyiv, Ukraine, p. 512.
3. Vynohradskyi, M. D. Vynohradska, A. M. and Shkanova O. M. (2009), *Upravlinnia personalom*, 2nd ed, Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine, p.502.
4. Hrishnova, O.A (2004), *Liudskiy kapital*, "Znannia", Kyiv, Ukraine, p. 214.
5. Mishchenko, A.P. (2004), *Stratehichne upravlinnia: Navch. posib*, «Tsentr navchalnoi literatury», Kyiv, Ukraine, p.336.
6. Savchenko, V.A (2002), *Upravlinnia rozvytkom personalu*, KNEU, , Kyiv, Ukraine, p.351.
7. Fedulova, L. I. (2004), *Menedzhment orhanizatsii*, Lybid, Kyiv, Ukraine, p.448.

Стаття надійшла до редакції 16.04.2014 р.



(<http://www.poligrafua.net/>)

bigmir.net

1465 398

(<http://www.bigmir.net/>)

Бропу

ТОВ "ДКС Центр"