

УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ ЯК УМОВА ЇХ ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ

В. В. Апопій, доктор економічних наук; Д. В. Курзанцев

Розвиток ринкових відносин в Україні вимагає створення сучасних торговельних підприємств, які б, у свою чергу, формували сферу торгівлі держави, здатну стати ефективною силою її сталого економічного зростання. Адже торгівля є важливою сферою господарювання держави та певною мірою визначає рівень її економічного розвитку, значною мірою обумовлює соціально-економічне становище суспільства. У зв'язку з цим постають завдання, пов'язані із забезпеченням торговельних підприємств кваліфікованими працівниками, а оптимальність пріоритетів і механізмів кадрового забезпечення розглядається як передумова виконання сферою торгівлі своїх функцій. Особливою гостроти ці питання набувають у розрізі торговельних підприємств, які належать до системи споживчої кооперації України, що зумовлено їх важливою роллю щодо розвитку сільської місцевості України в цілому.

Розв'язати ці проблеми можна лише на основі проведення виваженої лінії кадрової політики. Ефективна кадрова політика торговельних підприємств споживчої кооперації повинна базуватись на реалізації системи заходів соціально-економічного, соціально-культурного та соціально-психологічного характеру. Тому необхідно створити комплексний підхід до вирішення питань кадрової політики торговельного підприємства на основі розвитку теоретичної бази та висунення практичних рекомендацій відповідно до реалій сучасних умов господарювання.

Аналіз стану наукової розробки вищезначеної проблеми показав, що її окремі аспекти відображені у вітчизняній і зарубіжній

науці. Вагомий внесок у вивчення теорії та практики реформування сфери кадрової політики зробили С. І. Бандур, Д. П. Богиня, О. А. Грішнова, В. Гурне, Г. А. Дмитренко, С. І. Дорогунцов, М. І. Магура, В. А. Кібанов, О. В. Козлова, А. М. Колот, Г. Косбіль, М. Б. Курбатова, В. Г. Лилишенко, П. Мілгром, В. М. Новіков, В. П. Пугачов, Дж. Робертс, В. О. Співак, Г. В. Щокін та ін. Зокрема, ми сформуваємо підходи до трактування категорії «кадрова політика» в макро- та мікроекономічних розрізах, з'ясовано основні принципи сучасної кадрової політики, охарактеризовано сутність системи кадрової роботи та її елементи тощо. Окремі аспекти проблеми, пов'язані з функціонуванням ринку праці та його впливом на кадрові процеси, ґрунтовно висвітлені в працях М. І. Долішнього, Т. А. Заяць, С. М. Злупка, І. С. Кравченко, Г. І. Купалової, Е. М. Лібаново, І. І. Лукінова, В. В. Онікієнка, І. Л. Петрової, С. І. Пирожкова, В. А. Стешенко, М. В. Шаленко та інших учених.

Становлення ринкової економіки спричинило зміну парадигми управління підприємствами й організаціями споживчої кооперації, у тому числі й торговельними, зумовило перехід від принципів бюрократичного, адміністративно-командного керівництва до раціональних засад організації управлінського процесу. Передумовою якості управлінського процесу є його націленість на певні довгострокові орієнтири, які визначені на рівні стратегічного бачення ситуації керівниками організації та сформульовані в межах політики організаційного розвитку, її виробничій, кадровій, фінансовій, соціальній та інвестиційній компоненті тощо. Кадрова політика як вагома складова

політики організаційного розвитку значною мірою визначає дієвість інших політик. У загальному вигляді вона є генеральною лінією кадрової роботи, яка реалізується в процесі управління персоналом і модифікується в міру зміни стратегічних пріоритетів.

Сьогодні кадрову політику підприємства переважна більшість учених вважає фундаментом процесу управління персоналом. Але разом з тим констатується недостатнє забезпечення практики кадрового менеджменту відповідними науково обґрунтованими рекомендаціями. Сучасні дослідження з даної тематики мають переважно розрізнений характер, що зумовлює абстрактний характер більшості пропозицій щодо формування та реалізації системи кадрових заходів у торговельному підприємстві. Це іноді призводить до використання на практиці морально застарілих методологічних засад організації кадрової роботи, сформованих у радянський період. Крім того, необхідно констатувати, що проблеми кадрової політики торговельних підприємств споживчої кооперації ще не стали об'єктом спеціального наукового дослідження. На особливу увагу заслуговують питання, пов'язані зі створенням комплексного методологічного підходу до оптимізації процесів формування та реалізації кадрової політики сучасного торговельного підприємства, що підтверджує актуальність вибору теми даного дослідження.

Тому метою статті є формулювання основних принципів кадрової політики сучасного торговельного підприємства, ґрунтуючись на тому, що у сфері кадрової політики підприємства доцільно розрізняти два процеси, метою яких є визначення і виконання її завдання: формування та реалізація кадрової політики. Ці процеси в межах кооперативного торговельного підприємства мають свої особливості, що зумовлюється його сутністю.

Тому, на нашу думку, до основних напрямів кадрової політики кооперативного торговельного підприємства доцільно віднести:

- формування кадрового складу підприємства з відповідною професійно-кваліфікаційною структурою;
- створення необхідних умов для всебічного і гармонійного розвитку людини, реаліза-

ції її професійних знань, здібностей і навичок у процесі торговельної діяльності;

- забезпечення неухильного підвищення продуктивності та якості праці за рахунок розвитку спеціальних здібностей і вдосконалення професійної майстерності працівників на основі високої професійної підготовки та культури;

- регулярне та систематичне оновлення і розширення професійних знань, умінь і навичок усіх категорій працівників, сприяння постійному професійно-кваліфікаційному росту кадрів тощо.

Важливою вихідною умовою формування сучасної кадрової політики кооперативного торговельного підприємства має стати дотримання ряду актуальних принципів її розробки та реалізації.

Відомо, що принципом є основне вихідне положення певної концепції або дії [6, с. 1057]. На основі аналізу наукових праць з вищезначеної тематики дослідження доцільно виокремити такий ряд принципів кадрової політики кооперативного торговельного підприємства:

По-перше, кадрова політика повинна бути науково обґрунтованою та конкретно-історичною, тобто базуватися на використанні новітніх наукових розробок, які могли б забезпечити максимальний економічний і соціальний ефект, враховуючи перспективи розвитку підприємства та вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища [5, 7, 8].

По-друге, кадрова політика повинна бути тісно ув'язана зі стратегією торговельного підприємства та бути достатньо гнучкою. Це означає, що вона повинна, з одного боку, бути стабільною, оскільки саме зі стабільністю пов'язані певні очікування працівника, з іншого – динамічною, тобто корегуватися залежно від зміни стратегічних орієнтирів і економічної ситуації [3].

По-третє, до основоположних принципів кадрової політики необхідно віднести системність і комплексність. Реалізація принципу системності припускає досягнення узгодженості окремих складових кадрової роботи. Це зумовлюється необхідністю врахування як економічного, так і соціального ефекту, як позитивного, так і негативного впливу

об'єктивних умов і суб'єктивних факторів. У свою чергу, принцип комплексності припускає охоплення всіх напрямів кадрової діяльності на торговельному підприємстві [7–9].

По-четверте, важливо, щоб кадрова політика мала послідовний, випереджальний і попереджувальний характер, була новаторською, а не кон'юнктурною [9, 10]. Кадровій політиці повинна бути притаманна риса послідовної демократичності, що виявлятиметься в її соціальній спрямованості та соціальній базі, методах і механізмах вирішення кадрових питань, у виборі критеріїв оцінки працівників тощо [9, 10]. Проте стосовно даного принципу варто зробити важливе уточнення: демократія в умовах підприємства не може бути втілена шляхом інституціоналізації групових інтересів або ж забезпеченням «народно-демократичних» рішень, прийнятих більшістю. Навпаки, потрібно визнати і реалізувати дві основні умови: по-перше, встановити й усвідомити основні соціально-трудові цінності і, по-друге, отримати їх гарантії інституційним чином в інтересах працівників [8, с. 24]. Це дозволяє виділити такі аспекти демократизації сфери кадрової політики: визнання соціально-економічних прав людини, які впливають із соціально-економічних зобов'язань держави та підприємства у відповідності з Конституцією держави та станом економіки; визнання основних прав, які стосуються господарського та трудового життя і впливають із загальних прав людини; визнання основних моральних поглядів на людське буття, а також форм керівництва людьми та форм співробітництва людей, які з нього впливають.

По-п'яте, логічним продовженням даного погляду на сутність демократизації сфери кадрової політики є використання таких принципів, як справедливість, повага до кадрів, дотримання трудового законодавства, рівність і відсутність дискримінації. При цьому через кадрову політику керівництво повинно забезпечити індивідуальний підхід до працівників, що досягається на основі формування її курсу шляхом обговорень і консультацій на різних рівнях організації. Разом з цим кадрова політика повинна бути економічно обґрунтованою, тобто виходити із реальних фінансових

можливостей і окупатися через результати господарської діяльності торговельного підприємства [2, 3, 7, 9, 10].

По-шосте, важливим принципом проведення кадрової політики є те, що вона повинна бути чітко сформульована у письмовому вигляді, містити окремі кроки реалізації, бути максимально конкретною та адресною, а також відображатись у таких документах, як Статут підприємства, Колективний договір, Правила внутрішнього трудового розпорядку, Контракт співробітника, Положення про оплату праці, Положення про атестацію кадрів тощо [1, 3].

У цілому, підбиваючи підсумки і виходячи із визначеної системи актуальних принципів кадрової політики торговельного підприємства, вимоги до її формування та реалізації необхідно звести до такого:

- кадрова політика повинна бути тісно пов'язана зі стратегічними цілями та поточними завданнями підприємства;
- її потрібно виробляти в результаті обговорень і консультацій на різних рівнях організації;
- стратегічна та концепційна складові кадрової політики повинні бути чітко сформульовані у письмовому вигляді та охоплювати всі основні напрями роботи з персоналом;
- кадрова політика має бути забезпечена необхідними ресурсами; кадрова політика повинна містити в собі конкретні кроки щодо її реалізації, а її окремі напрями мають бути тісно ув'язані між собою та об'єднуватися загальною методологією, бути взаємопов'язаними з відповідними підсистемами системи управління персоналом і основними етапи процесу управління персоналом.

У свою чергу, система управління персоналом торговельного підприємства має бути підпорядкована загальній стратегії його розвитку, а процес управління персоналом має бути інтегрованим із стратегією управління товарообігом і торговельними послугами, розвитку матеріально-технічної бази, фінансового розвитку торговельного підприємства.

У процесі управління персоналом необхідно переслідувати мету стабілізації складу працівників. З економічних позицій висока плин-

ність персоналу на підприємствах торгівлі обходиться дуже дорого навіть по відношенню до робочих спеціальностей, а досвідчених, висококваліфікованих фахівців і менеджерів замінити дуже складно.

У процесі управління персоналом невеликих торговельних підприємств слід відмовлятися від жорсткої класифікації робіт. Найбільша ефективність використання персоналу таких підприємств досягається при поєднанні професій працівників для забезпечення виконання необхідного об'єму різних видів робіт.

Відбір працівників, на яких намічено розповсюдити гарантію зайнятості у фіксованому періоді, повинен здійснюватися на конкурсній основі. Насамперед цей принцип відноситься до найнятих робітників – головних менеджерів і фахівців торговельних підприємств, але може бути поширений і на кваліфікованих продавців з реалізації товарів найбільш складного асортименту. У процесі конкурсного відбору перевагу слід віддавати працівникам, які володіють не тільки високою кваліфікацією, але і здібністю до індивідуального пошуку, адаптації до високодинамічної кон'юнктури споживчого ринку.

У процесі формування і використання персоналу необхідно враховувати трудову мотивацію основних працівників і прагнути до її реалізації в рамках можливостей торговельного підприємства. Формування трудової мотивації відбиває зміни ціннісних пріоритетів працівників в умовах переходу до ринкової економіки, бажання найнятих робітників до співпраці та партнерства з власниками підприємства на довгостроковій основі.

У процесі управління персоналом торговельного підприємства повинні обов'язково враховуватися правові норми державного регулювання зайнятості й оплати праці. Це відноситься до порядку прийому на роботу, забезпечення відповідних режимів і умов їх праці, дотримання мінімальної межі заробітної плати, забезпечення відповідних соціальних виплат і іншим встановленим правовим нормам у цій сфері.

Отже, досягнення відповідності засад кадрової політики кооперативного торговельного підприємства системі науково обґрунтованих і практично вивірених принципів виступає запорукою адекватного формування її позицій та ефективної реалізації на практиці.

ЛІТЕРАТУРА

1. Егоршин А. П. Управление персоналом : учеб. для вузов. – 3-е изд. / А. П. Егоршин. – Н. Новгород : НИМБ, 2001. – 702 с.
2. Магура М. И. Поиск и отбор персонала. Настольная книга для предпринимателей, руководителей и специалистов кадровых служб и менеджеров / М. И. Магура. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ООО «Журнал “Управление персоналом”», 2003. – 304 с.
3. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия : учеб. пособие / Е. В. Маслов ; под ред. П. В. Шеметова. – М. : ИНФРА-М ; Новосибирск ; НГАЭиУ, 2001. – 312 с.
4. Мурашко М. И. Менеджмент персонала : навч. посіб. / М. И. Мурашко. – К. : Знання ; КОО, 2008. – 435 с.
5. Политическая энциклопедия : в 2-х т. / Нац. обществ.-науч. фонд ; рук. проекта Г. Ю. Семгин ; науч.-ред. совет: пред. совета Г. Ю. Семгин. – М. : Мысль, 2000. – Т. 1. – 750 с.
6. Советский энциклопедический словарь / под ред. А. М. Прохорова. – 4-е изд. – М. : Советская Энциклопедия, 1989. – 1406 с.
7. Управление персоналом в организации / А. К. Саакян, Г. Г. Зайцев, Н. В. Лашманов, Н. В. Дягилев. – С.Пб. : Питер, 2001. – 176 с.
8. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / под научн. ред. Райнера Марра, Герберта Шмидта. – М. : Изд-во МГУ, 1997. – 480 с.
9. Управление персоналом организации : [учебник] / под ред. А. Я. Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 638 с.
10. Управление персоналом у XXI столітті: кадрова політика, мотивація, оплата праці : [монографія] / авт. кол. під ред. Костишиної Т. А. – Полтава : Полтавський Літератор, 2010. – 498 с.