

АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ЯК ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

У статті проведено дослідження особливостей мотивації менеджерів середньої та вищої ланки на промисловому підприємстві, визначена структура мотивів, виділені важливі характеристики роботи, які сприяють високій продуктивності праці. Розроблено конкретні пропозиції щодо використання форм стимулювання з урахуванням структури мотивів менеджерів різних рівнів. Визначено чинники, які впливають на розробку кадрової політики промислових підприємств. Розроблено підходи до визначення кадрової політики. Складено структуру кадрової політики підприємств та визначено основні етапи формування даної кадрової політики.

Ключові слова: кадрова політика, мотивація праці, промислові підприємства, продуктивність праці, адміністративні методи, економічні методи, кадровий резерв.

PERSONNEL POLICY ANALYSIS AS A BASIS OF MOTIVATION AT THE INDUSTRIAL ENTERPRISES

We studied the characteristics of motivation middle and senior managers in the manufacture of industrial enterprises, the structure motifs and important characteristics are defined, which contribute to higher productivity. The proposals on the use of forms of incentive based structure motifs managers at different levels are developed. Factors that influence on the development of human resources policy of industrial enterprises are identified.. The approaches to determining personnel policy and the structure of personnel policy of industrial enterprises and the main stages of this personnel policy are developed.

Keywords: personnel policy, motivation, industrial enterprises, productivity, administrative methods, economic methods, talent pool.

Постановка проблеми. Внаслідок гострої необхідності становлення економіки України на інноваційно-стратегічний шлях розвитку і посилення дії ринкових важелів, перед промисловими підприємствами постає ряд складних завдань, пов'язаних з подоланням все гострішого кадрового дефіциту. В цьому аспекті набуває особливу значимість формування і використання дієвих інструментів ефективного управління персоналом, що дозволяють найбільш повно використовувати наявний трудовий потенціал, що дасть можливість отримати суттєві соціально-економічні результати без вкладення значних додаткових ресурсів. Це обумовлює необхідність проведення досліджень і актуальність інноваційних розробок в вищевказаній області, що дозволяють об'єктивніше оцінювати працю персоналу, підвищувати рівень використання його потенціалу на базі відповідної системи мотивації, спрямованої на зростання ефективності виробничої діяльності та конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Основноположні проблеми кадрової політики великих промислових підприємств досліджували в своїх працях вітчизняні та зарубіжні вчені: В.А. Бородін, В.Т. Билков, М. Вебер, Н.А. Волгін, Б.М. Генкін, Ф. Герцберг, В.В. Кулаков, Д. Макгрегор, Е.В. Маслов, Л.Г. Міляєва, В.В. Міщенко, Ю.Г. Одегов, В.С. Половинко, І.П. Поваріч та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Досліджень, які присвячені практичній розробці орієнтованих моделей ефективної трудової мотивації персоналу українських промислових підприємств в умовах формування ринкових відносин, явно недостатньо. І в зв'язку з цим принципове значення має розробка і забезпечення системи ефективного управління стимулюванням праці персоналу на промислових підприємствах, необхідність якого диктується і наростаючим дефіцитом кадрів, все реальніше виявляється в умовах економічного підйому.

Мета статті. Мета дослідження полягає в тому, щоб на основі аналізу функціонуючої системи управління персоналом промислових підприємств виявити існуючі проблеми та визначити шляхи їх рішення.

Виклад основного матеріалу. Реалізація цілей і завдань управління персоналом здійснюється через кадрову політику, яка є комплексом основоположних принципів, які реалізуються кадровою службою як стратегічна лінія поведінки в роботі з персоналом. Кадрова політика – це цілеспрямована діяльність зі створення трудового колективу, який найкращим чином сприяв би досягненню цілей і пріоритетів підприємства та його працівників.

Головним об'єктом кадрової політики є персонал підприємства як головний і вирішальний фактор виробництва. Від кваліфікації працівників, їх професійної підготовки, ділових якостей, бажання і задоволення працею в значній мірі залежить ефективність функціонування підприємства.

При виборі кадрової політики враховуються чинники, властиві зовнішньому і внутрішньому середовищу підприємства, такі як:

- вимоги виробництва, стратегія розвитку підприємства;
- фінансові можливості підприємства і визначається їм допустимий рівень витрат на управління персоналом;

- кількісні та якісні характеристики наявного персоналу і спрямованість їх зміни в перспективі;
- ситуація на ринку праці (кількісні і якісні характеристики пропозиції праці за професіями підприємства, умови пропозиції);

- попит на робочу силу з боку конкурентів, і складний рівень заробітної плати;

- впливовість профспілок, і їх жорсткість у відстоюванні інтересів працівників;

- вимоги трудового законодавства, прийнята культура роботи з найманим персоналом та ін. [1, с.46].

Кадрова політика підприємства в сучасних умовах повинна відповідати ряду вимог:

По-перше, вона повинна бути тісно пов'язана зі стратегією розвитку підприємств і в цьому відношенні має являти собою кадрове забезпечення реалізації цієї стратегії.

По-друге, кадрова політика повинна бути досить гнучкою, але поєднує в собі з одного боку, стабільність, оскільки саме зі стабільністю пов'язані певні очікування працівника, а з іншого – бути динамічною, тобто коригуватися відповідно до зміни тактики підприємства, і загальної виробничої та економічної ситуації.

Стабільними повинні бути ті її сторони, які орієнтовані на врахування інтересів персоналу і мають відношення до організаційної культури підприємства.

По-третє, тому що формування кваліфікованої робочої сили пов'язане з певними витратами для підприємства, кадрова політика повинна бути економічно обґрунтованою, тобто виходити з його реальних фінансових можливостей;

По-четверте, кадрова політика повинна забезпечити індивідуальний підхід до своїх працівників.

Таким чином, кадрова політика спрямована на формування такої системи роботи з кадрами, яка орієнтувалася б на отримання не тільки економічного, але й соціального ефекту за умов дотримання діючого законодавства [2, с.63].

Кадрова політика є складовою частиною всієї управлінської діяльності та виробничої політики підприємства. Вона має на меті створити згуртовану, відповідальну, високорозвинену і високопродуктивну робочу силу.

Кадрова політика повинна створювати не тільки сприятливі умови праці, але забезпечувати можливість просування по службі і необхідний ступінь впевненості в завтрашньому дні. Тому, основним завданням кадрової політики підприємства є забезпечення у повсякденному кадровій роботі врахування інтересів всіх категорій працівників і соціальних груп трудового колективу. Таким чином, в рамках кадрової політики підприємство реалізує не тільки управління персоналом з метою досягнення своїх цілей, а й здійснює мотивацію і стимулювання персоналу з метою спонукання його до високоефективної праці.

З вище викладеного випливає, що на практиці бізнес- і кадрова стратегія повинні бути тісно взаємопов'язані. Розглядаючи кадрову стратегію різних підприємств, слід звернути увагу на схожість її основних аспектів. Як правило, вони спрямовані на забезпечення підприємства персоналом, кваліфікація і мотивація якого відповідає які завдання стоять перед бізнесом, відповідно і кадрова політика має собою ті ж цілі і завдання.

Кадрова політика у вузькому сенсі – це робота адміністрації та громадських організацій підприємства з усім колективом, його соціальними і функціональними групами, з кожним працівником щодо вдосконалення системи трудових відносин з метою підвищення ефективності діяльності підприємства.

В цілому кадрова політика як інструмент управління – це організуюча діяльність, спрямована на злиття зусиль всіх працівників підприємства для вирішення його виробничих і соціальних задач. В даному випадку вищезазначені автори поширили поняття «Кадри» на всіх працівників, на весь трудовий колектив з його групами на рівні промислових підприємств.

На основі аналізу літератури були згруповані наявні точки зору на цю проблему і виділені три різних підходи до визначення кадрової політики в сфері управління організацією (табл. 1) [3, с.76].

Більшість керівників досі розглядають кадрову політику тільки як підбір, розстановку й висування кадрів, зайнятих виконанням управлінських функцій на різних рівнях управління. Отже, кадрова політика повинна давати можливість пов'язати управлінські дії всіх зацікавлених груп при проведенні ефективної технічної і економічної політики.

Метою сучасної концепції кадрової політики є створення системи управління кадрами, що базується в основному не на адміністративних методах, а на економічних стимулах і соціальних гарантіях, орієнтованих на зближення інтересів працівника з інтересами власників підприємства в досягненні високої продуктивності праці, підвищення ефективності виробництва, отриманні найкращих економічних результатів підприємства. Це означає, що в роботі з кадрами настає новий період, характеризується зростанням уваги до особистості працівника, пошукам нових стимулів до високо продуктивної праці.

Основними напрямками вдосконалення кадрової політики на сучасному етапі висувуються адміністративні та економічні методи, соціальні відносини і гарантії, які в свою чергу складаються з підходів, представлених в структурі кадрової політики (рис. 1) [4, с.101].

Підходи до визначення кадрової політики

Назва методу	Підходи та зміст кадрової політики
1. Адміністративний	1.1. Підбір і розстановка кадрів. «Всіх працівників, зайнятих в системі, управління», тобто керівників, фахівців і технічного персоналу. 1.2. Формування кадрового резерву 1.3. Розробка програм і навчання персоналу 1.4. Впровадження результатів наукових досліджень
2. Організаційно-економічний	2.1. Удосконалення мотивації трудової діяльності. 2.2. Координування політики оплати праці. Підбір, розстановка і використання керівників, фахівців і робочих, тобто охоплює всіх без винятку працівників, зайнятих на промислових підприємствах, з організацією робочих місць.
3. Соціально-економічний	3.1. Процес соціального управління виробничим колективом з його професійними групами для вирішення поставлених перед ним завдань. 3.2. Робота з фондом соціального страхування.

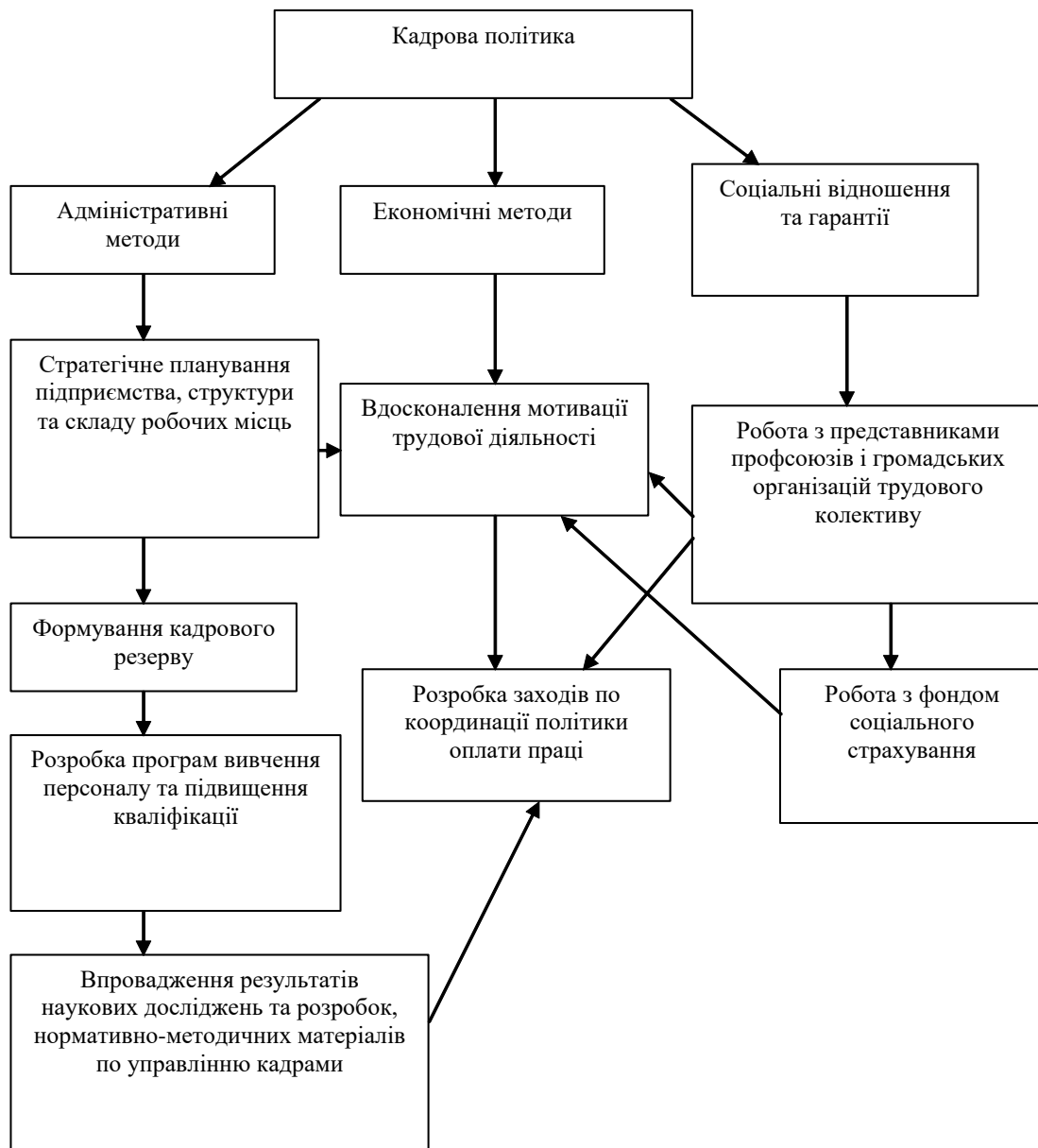


Рис. 1. Структура кадрової політики промислових підприємств

Основні положення кадрової політики були відпрацьовані ще в період планової економіки в наступних напрямках:

- перш за все, в організації робочих місць, на більшості великих підприємств працювали відділи наукової організації праці (НОП), які вдосконалювали кожне робоче місце з постійними розрахунками по завантаженню устаткування і працівника;

- в сфері соціальних відносин і гарантій велася велика спільна робота адміністрації і профспілки;

- у використанні тарифних сіток з обґрунтуванням розрядів тарифно-кваліфікаційного довідника і обсягів робіт за нормативами, що давало можливість впорядковувати оплату працівників в постійній частині заробітної плати;

- у формуванні кадрового резерву та навчанні персоналу.

Однак, в період планової економіки система управління персоналом не забезпечено вирішення багатьох стратегічних завдань, перш за все у формуванні та розподілі фонду заробітної плати (ФЗП), з урахуванням його зв'язку з кінцевими результатами промислових підприємств. А також ліквідації зрівняльного характеру мотивації праці, впровадження противитратних механізмів при організації оплати праці і вишукування резервів. Між тим, за роки реформ в промисловості були втрачені, перш за все, такі якості як стабільність кадрової політики і соціальні гарантії працівників. Багато промислових підприємств за радянських часів виконували своєрідні функції «соціальних інститутів» з виживання населення [5, с.145].

Кадрова політика повинна бути націлена на підвищення ефективності роботи персоналу, тобто проводити такі заходи, які дозволять більш ефективно використовувати трудові ресурси.

Нами виділені два основних шляхи формування ефективної кадрової політики.

1. Перша підстава має бути пов'язано з рівнем усвідомленості тих правил і норм, які лежать в основі кадрових заходів, і пов'язаних з цим рівнем безпосереднім впливом управлінського апарату на кадрову ситуацію підприємства.

2. Друга підстава для диференціації кадрової політики при формуванні кадрового складу повинна стати принципова орієнтація на власний персонал, на зовнішній персонал, на ступінь відкритості, по відношенню до зовнішнього середовища [6, с.187].

В умовах ринкової економіки одним з вирішальних факторів ефективності та конкурентоспроможності підприємства є забезпечення високої якості кадрового потенціалу. Суттю кадрової політики є робота з персоналом, відповідно концепції розвитку промислових підприємств.

Управління людськими ресурсами було і залишається найбільш актуальною проблемою, зрівнятися з якою не може ніяка інша, так як правильне вирішення проблеми управління працею на підприємстві багато в чому буде визначатися поступальним соціально економічним розвитком підприємства і держави в цілому. Але успішне використання творчого потенціалу багато в чому визначається і буде визначатися в майбутньому розробкою науково обґрунтованих рекомендацій по підвищенню ефективності діяльності всіх працюючих, включаючи підбір і розстановку кадрів.

При цьому необхідно враховувати, що при розробці кадрової політики виділяють три основних етапи (рис. 2) [7, с.191].

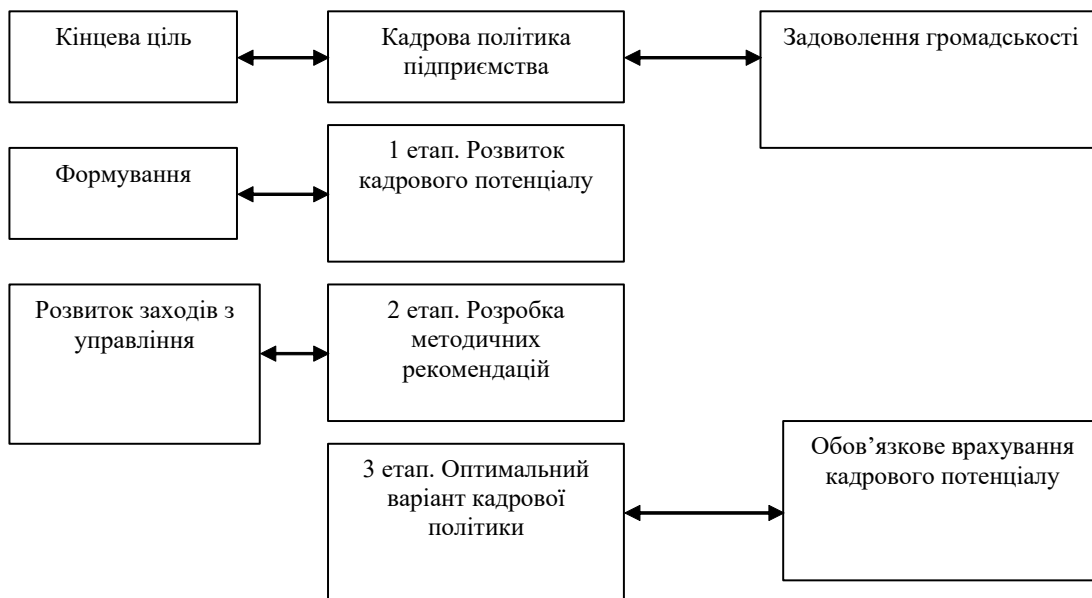


Рис. 2. Основні етапи формування кадрової політики

Етапи кадрової політики на великих промислових підприємствах проводять на всіх рівнях управління по персоналу (кадрові служби). Вони стають самостійною ланкою системи управління і спільно з іншими службами підприємства відповідають за досягнення економічних, виробничих і соціальних цілей

підприємства. Таким чином, основними принципами формування кадрової політики на великих промислових підприємствах повинні бути:

1. Підпорядкованість кадрової політики станом і задачам стратегічного розвитку підприємства і обґрунтування ФЗП виходячи з економічної ефективності управлінських рішень.

2. Баланс економічних і соціальних аспектів кадрової політики.

3. Забезпеченість максимально можливими соціальними гарантіями з урахуванням розвитку завдань підприємства.

4. Узгодженість кадрової політики з регіональним ринком праці за кваліфікацією працівників, за рівнем оплати праці різних категорій, умовами праці, темпами розвитку підприємства і наявністю трудових ресурсів та ін.

5. Узгодженість рішень адміністрації питань кадрової політики з трудовим колективом (профспілкою) за умови їх дотримання. В ринкових умовах засобом вирішення економічних проблем в галузі економіки є формування кадрової політики за принципом «Як повинно бути» на основі оцінки стратегічних альтернатив розвитку виробництва, а також оцінки та вибору способів перетворень підприємств і їх систем управління.

Висновки і пропозиції. У процесі перебудови організаційно-економічного механізму формування кадрової політики промислові підприємства в основному зберегли стару систему управління. Господарська діяльність попередніх років дозволила накопичити позитивний досвід ведення кадрової політики підприємств, елементи якої можуть успішно використовуватися в сучасних умовах.

Запропоновані підходи до процесу вдосконалення та формування ефективної системи мотивації праці персоналу промислового підприємства дозволять підвищити повноту та раціональність використання людських ресурсів і забезпечити прийняття таких кадрових рішень, які сприятимуть нарощуванню кадрового потенціалу промислових підприємств і підвищенню ефективності їх виробничо-господарської діяльності.

Література

1. Васильев И. А. Мотивация и контроль за действием / И. А. Васильев, М. Ш. Магомед-Эмиров. – М. : Изд-во МГУ, 2011. – 144 с.
2. Виханский О.С. Менеджмент : учебник / О. С.Виханский, А. И. Наумов. – М.: Высш. шк., 2008. – 224 с.
3. Волгин Н. Мотивационная основа эффективности труда / Н. Волгин, Е. Валь // Человек и труд. – 2012. – № 4. – С. 75–79.
4. Политика доходов и заработной платы : учебник / под ред. П. В. Савченко, Ю. П. Кокина, – М. : Юристъ, 2013. – 456 с.
5. Файоль А. Общее и промышленное управление / А. Файоль. – М.: Контролинге, 2012. – 119 с.
6. Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала / С. А. Шапиро. – М., 2012. – 212 с.
7. Яковлев Р. А. Оплата труда на предприятии / Р. А. Яковлев. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2014. – 248 с.

Надійшла 12.11.2016; стаття прорецензована редакційною колегією