

УДК 331.108

**ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПРОМИСЛОВОГО
ПІДПРИЄМСТВА****Шапа Н.М.***E-mail: nshapa@ukr.net***Костюшкіна Ю.В.***E-mail: j.kostyushkina@gmail.com***Спектор А.О.***E-mail: spektor92@gmail.com***Курова А.Д.***E-mail: ele081993@ya.ru**ДВНЗ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури»*

В статті розглянуто особливості процесу формування кадрової політики як елементу корпоративного управління промислового підприємства. Визначено основні проблеми та напрями реалізації кадрової політики за умов забезпечення конкурентоспроможності та ефективності використання кадрового потенціалу організації. Охарактеризовано сучасні умови формування та реалізації кадрової політики промислового підприємства відповідно до його поточних та стратегічних цілей, умов функціонування та конкурентних переваг. Визначено місце кадрової політики в системі елементів корпоративного управління підприємства. Виконано дослідження стану кадрової політики ПАТ «Дніпропетровський олійно-екстрактний завод» по таким напрямкам як політика підбору кадрів, політика оцінювання персоналу, політика розвитку персоналу, політика мотивації персоналу. Виявлено переваги та недоліки існуючої політики в управлінні персоналом та запропоновано шляхи подолання недоліків.

Ключові слова: кадрова політика, корпоративне управління, промислове підприємство, персонал

UDC 331.108

RESEARCH OF PERSONNEL POLICY ON INDUSTRIAL ENTERPRISES**Shapa N.M.***E-mail: nshapa@ukr.net***Kostyushkina Y.V.***E-mail: j.kostyushkina@gmail.com***Spektor A.O.***E-mail: spektor92@gmail.com***Kurova A.D.***E-mail: ele081993@ya.ru**Pridniprovs'ka State Academy of Civil Engineering and Architecture*

The research considers the peculiarities of personnel policy's formation as a part of corporate management of the industrial enterprise. Main problem and implementing

personnel policy was defined under competitiveness and efficiency of human resources of the organization in this article. Modern conditions of formation and implementation of the industrial enterprise' personnel policy was characterized in accordance with its current and strategic goals, terms of the performance and competitive advantage. The place of personnel policy was determined in the elements of corporate governance. In this paper status of personnel policy of Dnipropetrovsk oil-refining factory PJSC was investigated in such areas as recruitment policy, policy of personnel evaluation, policy of staff development, motivation policy. Investigation has showed advantages and disadvantages of personnel policy in HR and has proposed the way of overcoming disadvantages.

Keywords: corporate governance, personnel policies, industrial enterprises, staff

Актуальність проблеми. Промислові підприємства України в пошуках сучасних форм організації управлінської діяльності поступово переходят від традиційних моделей організації виробництва до більш прогресивних моделей корпоративного менеджменту, що забезпечують поступове зростання їх конкурентоспроможності, якості продукції та ефективності використання власного ресурсного потенціалу. Сучасні тенденції розвитку провідних вітчизняних галузей промисловості свідчать про стрімке зростання ролі систем корпоративного управління, що полягають в основі функціонування багатьох господарюючих суб'єктів. Одним із сучасних та, в той же час, найменш вивченим елементом системи корпоративного управління є кадрова політика. Саме тому виникає необхідність дослідження особливостей формування та розвитку кадрової політики промислових підприємств України.

Аналіз останніх наукових досліджень. Науково-методологічну базу при написанні даної статті склали роботи провідних вітчизняних та закордонних науковців, що досліджують питання формування та підвищення ефективності кадрової політики підприємств в умовах ринкових відносин. Вагомий внесок у вивчення теорії та практики формування сфери кадрової політики внесли вітчизняні дослідники Дорогунцов С.І., Богиня Д.П., Брітченко Г.І., Кібанов В.А., Магура М.І., Новіков В.М., Щокін Г.В. та інші. Також велику увагу особливостям впровадження кадрової політики в сучасному менеджменті приділяли П. Друкер, М. Армстронг, Д. Бодді, Р. Дафт, П. Дойль, Р. Пейтон та інші зарубіжні науковці.

Однак, незважаючи на значний обсяг досліджень із цієї проблематики, недостатньо уваги приділяється формуванню кадрової

політики, як елементу корпоративного управління, а також дослідження її впливу на конкурентоспроможність підприємства.

Метою роботи є дослідження стану кадової політики одного із найбільших промислових підприємств України.

Досягнення поставленої мети передбачало розв'язання основних задач:

- охарактеризувати сучасні умови формування та реалізації кадової політики промислового підприємства відповідно до його поточних та стратегічних цілей, умов функціонування та конкурентних переваг;
- визначити місце кадової політики в системі елементів корпоративного управління організацією;
- проаналізувати стан кадової політики на прикладі підприємства «Дніпропетровський олійно-екстрактний завод « (ДОЕЗ).

Викладення основного матеріалу дослідження. Сучасні промислові підприємства стикаються із проблемами розвитку стратегічних моделей кадової політики, що мають забезпечувати формування кадрового потенціалу у відповідності до вимог часу. Найбільш поширеними є проблеми кадрового управління в сфері підготовки професійних кадрів, здатних виконувати робочі завдання на рівні, що відповідає сучасним стандартам промислового виробництва. Також суттєвою є демографічна проблема кадрового управління, пов'язана із потребою впровадження заходів, спрямованих на протистояння природним процесам старіння та, як наслідок, необхідністю омолодження власного кадрового складу за рахунок актуальної пропозиції робочої сили, що присутня на ринку праці. Зважаючи на те, що відсутність кваліфікованих кадрів на промислових підприємствах є суттєвою загрозою для стабільного стану виробництва, від результатів реалізації кадової політики очікують не лише забезпечення притоку молоді на промислові підприємства, але й створення належних умов праці, включаючи сферу соціального забезпечення та сприяння професійному розвитку працівників, що є основою для їх подальшого кар'єрного зростання. Складна економічна ситуація вимагає, з одного боку, відмовлятись від використання великої кількості працівників, значно зменшуючи таким чином фонд заробітної платні та всі витрати, пов'язані із утримуванням великого штату, проте, з іншого боку, сучасні ринкові умови вимагають не лише зберігати власні людські ресурси, але й розвивати та вдосконалювати їх можливості, адже розвиток підприємства визначається здатністю його

колективу до найшвидшого пристосування до нових умов ведення бізнесу. Дані тенденції визначають нові завдання кадової політики підприємств промислової сфери в Україні та вимагають проведення кадової роботи з урахуванням впливу ключових факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Таким чином, визначаючи важливість питання впливу кадової політики на ефективність функціонування підприємств промислової галузі та соціально-економічний стан промисловості України. Ефективна реалізація кадової політики є визначальним завданням у сфері управління людськими ресурсами підприємства, яке складається із багатьох етапів та реалізується за участю всіх адміністративних та організаційних одиниць підприємства [7].

Дослідимо, як поняття кадрова політика трактується у різних наукових джерелах. Поняття кадової політики вітчизняними та зарубіжними вченими трактується в літературі як генеральний напрям у кадровій роботі, тобто сукупність операцій набору, відбору, розташування, ротації, переміщення, оцінки та розвитку персоналу підприємства [1]. Водночас, кадрова політика має і чітко виражені стратегічні цілі, такі як: формування дієздатного, кваліфікованого колективу працівників, розвиток кадрового потенціалу, тощо [2]. Також існують підходи відповідно до яких кадрову політику визначають як систему теоретичних принципів та цінностей, що є визначальним орієнтиром, напрямом організаційної діяльності [5, 6]. При формуванні кадової політики необхідним стає не лише дотримання правил, норм та принципів корпоративної культури, врахування цілей організації та стратегічних планів, але й пошук оптимальних шляхів інтеграції рішень з управління кадровим складом до єдиної моделі корпоративних рішень, що ускладнюється під впливом таких факторів, як масштаби організації, напрями діяльності, складність комунікаційної системи зв'язків тощо. Кадрова політика безперечно є інструментом впровадження та захисту корпоративних цінностей [3] та формування єдиної системи принципів та цілей управління працівниками підприємства [4].

Складась уява про належність кадової політики підприємства до сфери внутрішньої політики організації, що впливає на ресурсний потенціал, ефективність його використання та реалізується за допомогою використання низки організаційно-структурних інструментів корпоративної політики. Проте, роль сучасної кадової

політики значно змінилась, оскільки умови функціонування промислових підприємств вимагають використання методів маркетингового управління в сфері кадової політики.

На процес формування структури та принципів сучасної кадової політики постійно здійснюють вплив фактори зовнішнього та внутрішнього середовища організації.

Факторами внутрішнього середовища, що обумовлюють структуру кадової політики виступають: організаційна модель підприємства, ресурсне забезпечення виробничої діяльності, стан соціально-культурного середовища, динаміка впливу стратегічних принципів та пріоритетів на процес корпоративного управління кадровою політикою організації.

Факторами зовнішнього середовища виступають: стан ділового оточення, відносини із постачальниками, посередниками та споживачами продукції, рівень конкуренції в галузі та суміжних сферах господарської діяльності, темпи розвитку технологій виробництва та організації адміністративної роботи, державна та міжнародна політика регулювання господарсько-правових відносин, загальне соціально-економічне становище зовнішнього середовища.

У зв'язку з цим найбільш вдалим визначенням поняття кадової політики можна вважати наступне: «Кадрова політика є відображенням суспільних соціально-економічних процесів, що відбуваються в зовнішньому середовищі, які трансформуючись крізь систему організаційних пріоритетів та цілей приймають форму конкретної управлінської моделі в сфері формування та використання кадрового потенціалу підприємства» [8].

Розглянемо кадрову політику приватного акціонерного товариства «Дніпропетровський Олійно-екстракційний Завод».

ПАТ «ДОЕЗ» з іноземними інвестиціями, одне з найбільших промислових підприємств України. В 2013 році отримало чистий прибуток 31,8 млн. грн. Кількість працюючих - 401 робітник, 41 з яких - адміністративний персонал (10%). Діяльність підприємства - переробка насіння соняшника.

Кадрова політика на ПАТ «ДОЕЗ» формується на основі нормативно-правової бази України з урахуванням внутрішніх нормативних документів в яких описується детальні умови праці на підприємстві (наприклад колективний договір, положення про преміювання).

Стратегія та політика управління персоналом тісно взаємопов'язана з стратегією розвитку підприємства. Кадовою стратегією ПАТ «ДОЕЗ» є стабілізація, спрямована на залучення і закріплення кадрів, стабілізація

персоналу. Головним завданням цієї стратегії є забезпечення безперервного підвищення кваліфікації працівників, здійснення їх професійної перепідготовки відповідно до змін цілей та структури підприємства. Внаслідок розширення сфер і обсягів діяльності особлива увага приділяється плануванню трудової кар'єри персоналу, його професійно-кваліфікаційному просуванню, формуванню резерву на нові посади керівників структурних підрозділів компанії.

У цьому випадку на перший план виступають проблеми внутрішнього переміщення кадрів і їх перенавчання, посилення соціальних гарантій та ін.

Для досягнення стратегії стабілізації підприємство створює всі умови для розвитку своїх працівників. Для цього завод щорічно складає план і підраховує витрати на навчання персоналу. На початку року кожен відділ складає свій план, погоджує його з керівником і вже затверджені плани всіх відділів об'єднує в спільній план розвитку персоналу.

На підприємстві уділяється увага створенню кадрового резерву. Для цього на навчання відправляють не тільки керівника, а й особу яка знаходиться в резерві на заміщення його посади.

Якщо вакантну посаду заміщають з зовнішніх джерел то на адаптаційний період до працівника закріплюють наставника від 2 тижнів до 1 місяця в залежності від складності роботи. Інженерно-технічні працівники проходять навчання і складають іспит тільки після цього вони можуть приступить до роботи самостійно.

Після будь-якого навчання працівник складає звіт про ефективність пройденого навчання. Якщо навчання проходить з техніки безпеки то працівник обов'язкового складає екзамен і керівництво таким чином перевіряє знання робітника і дає йому оцінку знань.

Для оцінки персоналу використовується внутрішня система оцінки PMP – Performance management program. Ця система з оцінювання ефективності роботи співробітників створена з метою сприяння менеджерам в досягненні поставлених компанією цілей, а саме:

- Підвищення ефективності комунікації між керівником і підлеглими;
- Підвищення мотивації співробітників, а також їх віддачі роботі шляхом більш чіткого керівництва;
- Відповідність особистих цілей цілям компанії;
- Уdosконалення здібності керівника визначати, оцінювати і винагороджувати підлеглих робітників.

Цілі ставляться керівництвом ПАТ «ДОЕЗ» до початку планового періоду і відображають очікувані кінцеві результати відповідно до плану компанії/підрозділу і стратегічним пріоритетам. Вище керівництво підприємство дотримується принципу: кожна мета повинна відповідати критеріям SMART (конкретність, вимірність, досяжність, релевантність, своєчасність).

Протягом року аналізується ефективність роботи робітника і фіксуються результати його роботи в індивідуальному плані в кінці року. Оцінювання ефективності роботи персоналу з основних функціональних обов'язків проводиться по бальній методиці. Використання цієї методики допомагає оцінювати незаплановані досягнення – це ті результати, які були досягнуті за рамками функціональних обов'язків і поставлених цілей. Ці досягнення враховуються в загальній річній оцінці ефективності роботи персоналу.

Загальна оцінка ефективності роботи керівників підрозділів та відділів визначається на основі аналізу результатів їх роботи в порівнянні з цілями, поставленими в індивідуальному плані, управлінськими якостями, виконанням основних функціональних обов'язків і незапланованих досягнень.

Далі дослідимо яка на ПАТ «ДОЕЗ» політика мотивації персоналу – це один з важливих факторів підвищення ефективності діяльності усієї організації, адже процес діяльності організації можна добре спланувати і організувати, але якщо працівники цієї організації не відповідають і ставляться до своїх обов'язків і не зацікавлені особисто у розв'язанні проблем і задач, що постали перед організацією, то кінцеві результати роботи не будуть втішними.

Головним регламентуючим документом, де відображені умови матеріального стимулювання праці є «Положення про преміювання робітників». Це положення розроблялось та затверджувалось Работодавцем за узгодженням з профспілковим органом. Преміювання відбувається прямо пропорційно в залежності від вкладу кожного працівника для досягнення цілі підприємства, тобто премія має мотивуючий характер. На підприємстві ще створена ціла система матеріального і не матеріального стимулювання праці.

Приклади матеріального стимулювання:

- при виході у щорічну відпустку надавати матеріальну допомогу на оздоровлення всім працівникам заводу, які не мають порушень трудової та виробничої дисципліни, у розмірі одного окладу;

- працівникам заводу здійснювати виплату одноразової винагороди за безперервний стаж роботи у розмірі:

- від 1 до 3 років - 0,5 окладу;
- від 3 до 7 років - 1,0 оклад;
- від 7 до 10 років - 1,2 окладу;
- від 10 до 15 років - 1,5 окладу;
- від 15 до 20 років - 1,7 окладу;
- більше 20 років - 2,0 оклади.

- робітникам підприємства, пенсіонерам заводу, а також працівникам та колишнім штатним працівникам профспілкового комітету надавати безкоштовно 3 (три) однолітрових пляшки рослинної олії у квартал;

З приводу нематеріального стимулювання праці можна зазначити, що підприємство робить наголос на безпечних умовах праці. Щоквартально на підприємстві проводиться змагання на дотримання правил безпеки серед бригад. Найкраща бригада отримує «перехідний вимпел» в знак перемоги. А потім кожного року підбиваються підсумки і команда переможців отримує більш коштовний подарунок к у вигляді премії. Тут можна простежити поєднання мотивації матеріальної і не матеріальної.

В результаті дослідження визначимо переваги та недоліки кадової політики ПАТ «ДОЕЗ».

До переваг кадової політики відносяться:

- систематичне та комплексне впровадження на підприємстві принципів, правил та регламентів роботи з персоналом, яке тісно пов'язане з загально організаційними цілями та стратегією розвитку;
- спрямування на якість персоналу шляхом його розвитку: планування трудової кар'єри, професійно-кваліфікаційне навчання та безперервне підвищення кваліфікації, формування резерву на нові посади керівників структурних підрозділів компанії;
- посилення соціальних гарантій та урахування особистих побажань працівника щодо організації праці (гнучкий графік праці),
- забезпечення безпечних умов праці;
- впровадження сучасної системи оцінки персоналу, яка дозволяє оцінювати як заплановані результати роботи, так і незаплановані досягнення, а також сприяє якісному розвитку персоналу;

• політика стимулювання праці містить низку матеріальних і нематеріальних винагород. Преміювання тісно пов'язане з вкладом працівника у досягнення цілей підприємства.

До недоліків існуючої кадрової політики ПАТ «ДОЕЗ», на наш погляд, відноситься не досконала мотиваційна політика, а саме незначна увага приділяється дослідженню потреб працівників підприємства та побудові дійсно мотиваційної програмі. Існує система стимулювання праці має деяко формальний характер та невідповідає сучасним вимогам мотивації персоналу. Крім того, існують деякі вразливі аспекти матеріальної винагороди, а саме: виплата подвійного окладу персоналу у вигляді одноразової винагороди, який працює більш ніж 20 років. З однієї сторони, дуже добре, що є дана винагорода і кваліфікаційний робітник, який працює більше 20 років дійсно заслуговує на дану винагороду, але, з іншої сторони, ця винагорода знижує приток молодих кадрів і водночас стимулює робітників більш похилого віку залишатися на підприємстві, таким чином існує ризик зниження трудового потенціалу підприємства.

Щоб позбутися недоліків, потрібно ретельно дослідити та проаналізувати головні мотивуючи чинники праці та на цій основі розробити систему мотивації персоналу ПАТ «ДОЕЗ». Що стосується винагороди в залежності від стажу роботи на підприємстві можна запровадити виплачувати піврічну соціальну винагороду 2 рази на рік. Ця винагорода повинна ґрунтуватися на виконанні запланованої роботи. У випадку, якщо керівник вважає, що працівник не повністю виповнив план, він може частково виплатити винагороду або зовсім не надавати її. За рахунок такої преміальної політики, ефективність роботи працівників, які працюють більш ніж 20 років не буде знижуватись.

Висновки. В роботі охарактеризовано сучасні умови формування та реалізації кадрової політики вітчизняних промислових підприємств. Аналіз кадрової політики ПАТ «ДОЕЗ» по таким напрямкам як політика підбору кадрів, політика оцінювання персоналу, політика розвитку персоналу, політика мотивації персоналу дозволив виявити як переваги так і недоліки. Причому останні досить характерні для більшості великих вітчизняних підприємств. Тобто політика мотивації персоналу будується на стимулюванні праці, а не на виявленні і задоволенні головних потреб найбільш цінних працівників і, таким чином, розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Перспективою подальших наукових розробок в даному напрямі є уdosконалення механізму формування кадової політики відчизняних підприємств за рахунок більш глибокої уваги до мотивації персоналу і розкриття кадрового потенціалу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. / М. Армстронг // Пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина / СПб.: Питер, 2009. – 848 с.
2. Веснин Р. В. Практический менеджмент персонала: Учебник по кадровой работе. / Р. В. Веснин // М.:Юристъ, 2001. – 496 с.
3. Глазов М. М. Управление персоналом: анализ та диагностика персоналменеджмента / М. М. Глазов, И. П. Фирова, О.Н. Истомина// Спб.: ОАО »Андреевський іздательський дом», 2007. – 251 с.
4. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. Учебник. / А.Я. Кибанов. // 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 638 с. – (Высшее образование).
5. Коул Джеральд, Управление персоналом в современных организациях / [перевод с англ. Н. Г. Владимира] / Джеральд Коул. // М.: ООО «Вершина», 2004. – 352 с.
6. Макарова И. К. Управление человеческими ресурсами: уроки эффективного HR-менеджменту / И. К. Макарова. – М.: Дело, 2007. – 232 с.
7. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред, П.В. Шеметова. / Е. В. Маслов // М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. – 312 с.
8. Перепадя Ф. Л. Особливості формування кадової політики підприємства: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасний розвиток державотворення та правотворення: проблеми теорії та практики», (Маріуполь, 16 березня 2012 р.) / Ф. Л. Перепадя // Маріуполь: МДУ, 2012. – С. 239-240.