

**Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)**

**Ефективна ЕКОНОМІКА**



Дніпровський державний  
аграрно-економічний  
університет



ЛКС Центр  
Видавництво ТОВ «ЛКС-центр»

**Ефективна економіка № 6, 2017**

УДК 331.108

*Ю. В. Гончаров,  
Професор кафедри менеджменту, заслужений економіст України,  
академік академії економічних наук України, доктор економічних наук, професор  
Р. М. Федоряк,  
доцент, кандидат економічних наук  
Ю. Б. Бережна,  
магістр, Київський національний університет технологій та дизайну*

## **УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА**

*Y. V. Goncharov,  
Professor of management department, deserved economist of Ukraine,  
academician of academy of economic sciences of Ukraine, doctor of economic sciences, professor  
R. M. Fedoryak,  
PhD, Associate professor  
Y. B. Berezhna,  
magister, Kyiv National University of Technology and Design*

### **IMPROVEMENT OF PERSONNEL POLICY ENTERPRISE**

*У статті розкривається сутність кадрової політики як основної конкурентної переваги підприємства в сучасних умовах розвитку економіки України. Визначено основні поняття кадрової політики, її типи та напрямки удосконалення.*

*The article discusses the essence of human resources policy as a major competitive advantage in modern conditions of development of Ukrainian economy. The main concepts, types and directions of improvement of human resources policy are considered.*

**Ключові слова:** *кадрова політика, пасивна політика, реактивна політика, превентивна політика, авантюристична політика, удосконалення кадрової політики.*

**Keywords:** *personnel policy, the policy is passive, reactive policies, preventive policies, reckless policy, improvement of personnel policy.*

**Постановка проблеми.** Становлення ринкової економіки України безпосередньо пов'язано з ефективністю розвитку підприємств усіх форм власності. Промисловість значною мірою обумовлює соціально-економічний стан країни та визначає рівень її економічного розвитку. У зв'язку з цим постають завдання забезпечення промислових підприємств кваліфікованим персоналом.

Удосконалення кадрової політики є актуальним питанням, оскільки, найчастіше саме через невірне управління кадровою політикою на підприємстві утворюється високий рівень плинності персоналу, в наслідок чого, підвищуються витрати на найм і навчання нових працівників, знижується продуктивність праці.

На нашу думку, головними протиріччями в даній проблемі є інтереси керівників і працівників, в особі профспілки. Небажання керівників платити більше необхідного (компенсації, премії, заохочувальні виплати) при цьому, пред'являються досить високі вимоги до працівників.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Як правило, кадровій політиці на підприємстві, якщо і приділяють увагу, то на досить поверхневу рівні, і хоча, дане питання не одноразово досліджувалася і обговорювалася, і не дивлячись на те, що важливість його була неодноразово доведена, розвивати та вдосконалювати свою кадровою політику почали не багато підприємств, і як правило, майже всі вони є іноземними філіями

Кадрова політика підприємства останнім часом висвітлювалася у працях таких науковців, як Л. В. Балабанова, О. В. Крушеницька, О. Є. Кузмін, О. Г. Мельник Д. П. Мельничук, Г. В. Осовська, Ю. І. Палеха, Л. Б. Пошелюжна, О. І. Синицька, В. Ю. Самуляк, О. В. Сардак, Р. В. Фещур, А. Д. Чикуркова та ін.

**Мета.** Розглянути особливості кадрової політики в управлінні підприємством, розкрити основні завдання кадрової політики в управлінні підприємством та удосконалення процесу побудови кадрової політики підприємств.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження**

В умовах ринкової економіки одним із вирішальних чинників ефективності та конкурентоспроможності підприємства є забезпечення високої якості кадрового потенціалу. На основі проведення виваженої кадрової політики досягається відповідність персоналу підприємства його виробничим потребам.

Кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання.

Основними складовими кадрової політики є: політика набору, відбору і розстановки кадрів; політика профорієнтації, адаптації та підвищення кваліфікації кадрів; політика зайнятості; політика управління службовим зростанням; політика стимулювання; соціальна політика [2, с. 119].

Призначення кадрової політики – своєчасно формулювати цілі відповідно до стратегії розвитку організації, порушувати проблеми і ставити завдання, знаходити способи досягнення цілей. Для досягнення поставлених цілей особливо важливо забезпечити необхідну організацію виробничої поведінки кожного з її співробітників.

Кадрова політика має за головну мету забезпечення сьогодні та у майбутньому кожної посади і робочого місця персоналом належної кваліфікації. Безумовно, головною її метою є формування та оптимальне використання кадрів для досягнення цілей підприємства. Проблема полягає в тому, щоб забезпечити такий кадровий процес, який сприятиме сталому розвитку економіки, політичного життя та соціальної сфері суспільства.

Отже, кадрова політика повинна бути спрямована на формування такої системи роботи з кадрами, яка б орієнтувалася на одержання не тільки економічного, але й соціального ефекту, за умови дотримання чинного законодавства, нормативно правових актів.

Сучасний підхід до кадрової політики – 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 організації в досягненні високої продуктивності праці, підвищенні ефективності виробництва, одержанні організацією найкращих економічних результатів.

Основними завданнями кадрової політики є [5, с.179]:

– своєчасне забезпечення організації персоналом певної якості і кількості відповідно до стратегії розвитку організації;

– створення умов реалізації, передбачених трудовим законодавством прав та обов'язків громадян; формування і підтримка ефективної роботи підприємства;

– кадрове планування, тобто визначення поточної або перспективної потреби підприємства в персоналі відповідних професійно -кваліфікаційних категорій;

– розробка заходів щодо залучення та відбору персоналу; запобігання плинності кадрів і аналіз причин цього явища.

Існує кілька напрямів кадрової політики.

**Перший напрям** пов'язаний із рівнем усвідомленості тих правил і норм, які є підґрунтям кадрових заходів та безпосереднього впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію на підприємстві. За цим напрямом виділяють такі типи кадрової політики [2, с. 109]:

1. *Пасивна кадрова політика.* Керівництво підприємства за подібної кадрової політики працює в режимі екстреного реагування на конфліктні ситуації, які намагається усунути будь-якими засобами, найчастіше не намагаючись зрозуміти причини і можливі наслідки.

2. *Реактивна кадрова політика.* За такої політики керівництво підприємства здійснює контроль за симптомами негативного стану в роботі з персоналом, причинами і ситуацією розвитку кризи: виникнення конфліктних ситуацій, відсутність достатньо кваліфікованої робочої сили для вирішення завдань, брак мотивації до високопродуктивної праці.

3. *Превентивна кадрова політика.* Кадрова служба підприємств має не тільки засоби діагностики персоналу, а й прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий період.

4. *Активна кадрова політика.* Керівництво не тільки прогнозує, а й засоби впливу на ситуацію, а кадрова служба спроможна розробити антикризові кадрові програми, проводити постійний моніторинг ситуації і коректувати виконання програм відповідно до параметрів зовнішньої та внутрішньої ситуації.

Існують два різновиди активної кадрової політики – раціональна й авантюристична.

За *раціональної кадрової політики* керівництво підприємства має якісні характеристики, а також обґрунтований прогноз розвитку ситуації і засоби впливу на неї. Кадрова служба підприємства володіє можливостями прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий та довгостроковий періоди [4, с. 44].

За *авантюристичної кадрової політики* керівництво підприємства не має програми обґрунтованого розвитку кризової ситуації, але впливає на неї доступними методами [2, с. 44].

**Другий напрям** пов'язаний із визначенням ступеня відкритості до зовнішнього середовища та орієнтований на власний або залучений персонал. За цим напрямом виділяють два типи кадрової політики – відкриту і закриту.

*Відкрита кадрова політика* характеризується тим, що підприємство прозоре для співробітників на будь-якому рівні при прийнятті на роботу – як на низову, так і на керівну посади. Прийняття на роботу спеціалістів високої кваліфікації проводиться на основі конкурсного відбору. [4, с. 79].

*Закрита кадрова політика* ґрунтується на принципі просування на вищі посади тільки „своїх” працівників. Цей тип кадрової політики застосовується в умовах дефіциту кадрових ресурсів.

При формуванні кадрової політики, для визначення напрямку діяльності в організації, необхідно дотримуватись основних принципів кадрової політики, а саме [5, с. 180]:

– в управлінні персоналом – принцип однакової необхідності досягнення індивідуальних і організаційних цілей, який визначає необхідність пошуку чесних компромісів між адміністрацією і працівниками;

- у підборі і розстановці персоналу – принцип відповідності, який визначає необхідність відповідності обсягів завдань, повноважень, відповідальності можливостям людини; принцип професійної компетенції, який визначає необхідність наявності рівня знань, відповідного вимогам посади; принцип практичних досягнень, який визначає наявність певного рівня досвіду; принцип індивідуальності, який визначає наявність індивідуальних якостей працівника, рис характеру для виконання необхідної роботи;

- в оцінюванні та атестації персоналу – принцип відбору показників оцінювання, який визначає необхідність формування системи показників, що включає мету оцінювання, критерії і частоту оцінок; принцип оцінювання виконання завдань, який визначає необхідність оцінювання результатів діяльності за визначеними критеріями;

- у розвитку персоналу – принцип підвищення кваліфікації, який визначає необхідність періодичного навчання персоналу відповідно до індивідуальної стратегією розвитку співробітника; принцип саморозвитку, який визначає необхідність розвитку за наявності здібності до цього;

- у мотивації і стимулюванні персоналу – принцип відповідності оплати праці обсягу і складності виконуваної роботи, який визначає необхідність наявності ефективної оплати праці співробітників; принцип відповідного поєднання стимулів

Для запровадження ефективної кадрової політики дуже важливо ще на стадії формування передбачити основні критерії оцінювання її ефективності. Це дуже складно, оскільки в Україні немає досвіду оцінювання ефективності кадрової політики взагалі, а не лише окремих її складових. Кадрова політика має акцентувати увагу на інтелектуальній, соціальній, організаційній та інших складових.

Основними завданнями при оцінці ефективності кадрової політики є:

Створення системи кадрового планування й контролю; вибір методу й процедур; визначення порядку проведення планування; визначення основних вимог по складанню плану й контроль за ним; визначення зовнішніх і внутрішніх передумов плану; створення кадрової інформаційної системи; визначення потреби в інформації; участь у створенні системи інформації про робочі місця; участь у створенні системи оцінки кадрів; створення інформаційної системи для обліку зовнішніх і внутрішніх змін, що мають значення для планування; ієрархічний аналіз потреби в інформації; визначення одержувачів інформації; оформлення змісту кадрової звітності; координація кадрового планування; проведення обговорень плану з керівниками економічних служб; перевірка дотримання завдань, установлених кадровим плануванням по всій організації; узгодження кадрового планування з іншими планами організації; проведення контролю за виконанням планів.

Створення працездатної, ефективної команди професіоналів – виклик для будь-якого керівника, водночас, це вершина управлінської майстерності. Проте, зусилля, витрачені на створення команди, скуповуються в будь-якому випадку: команда легше і швидше досягає успіху. Роль лідера дуже важлива: він формує основні принципи взаємодії, задає вектор розвитку, принципово впливає на мікроклімат у колективі [3, с.15].

Кадрова політика має формувати: вимоги до робочої сили на стадії її найму (до освіти, статі, стажу, рівня спеціальної підготовки і т. ін.); відношення до «капіталовкладень» в робочу силу, до цілеспрямованої дії на розвиток тих або інших сторін зайнятої робочої сили; відношення до стабілізації колективу (всього або певної його частини); відношення до характеру підготовки нових робітників на підприємстві, її глибину і широту, а також до перепідготовки кадрів; відношення до внутрішньо-фірмового руху кадрів.

Отже, для якісного формування змісту стратегії розвитку персоналу пропоную комплекс рекомендацій щодо:

- мети та завдань стратегії розвитку персоналу, яка полягає у формуванні та підтримці кількісного та якісного складу персоналу підприємства, який найбільшою мірою відповідає вимогам виробництва, здатний вирішувати проблеми та забезпечує реалізацію конкурентної стратегії підприємства;

- стратегічних підходів до кадрового складу, відбору та залучення кадрів, що полягають у переході до формування двохярусної структури персоналу, яка складається із «кадрового ядра» (найбільш кваліфікованих та цінних працівників) та «периферійних» працівників, функції яких на підприємстві є менш значимими і відповідальними;

- організації праці та забезпечення ефективного використання персоналу, яка передбачає створення сучасних робочих місць, підвищення якості життя, оцінювання відповідності персоналу посадам, які вони обіймають, та впровадження ефективних моделей організації робіт;

- розвитку систем стимулювання персоналу підприємства, які включають матеріальні та нематеріальні стимули до праці і найважливіші стратегічні напрями роботи з мотивації персоналу;

- стратегічних підходів до організації руху кадрів на підприємстві як умови ефективного розміщення, використання та утримання працівників, забезпечення їх професійного зростання, що можливо лише за умови поєднання оперативного та стратегічного управління;

- розвитку соціально-трудових відносин між найманими робітниками і роботодавцями стосовно умов наймання, функціонування і розвитку трудового потенціалу підприємства;

Зазначені рекомендації стосуються основних напрямів з розробки ефективної стратегії формування кадрової політики в сучасних умовах.

Кадрова політика повинна збільшувати можливості підприємства, реагувати на вимоги технології і ринку, що змінюються, в найближчому майбутньому. Вона має на меті створити згуртовану, відповідальну, високорозвинену і високопродуктивну робочу силу.

Керівництву будь-якого підприємства слід також більше уваги приділяти такому заходу як планування кар'єри

робітника, яке орієнтоване на визначення стратегії й етапів розвитку і просування фахівців. Цей процес полягає у зіставленні потенційних можливостей, здібностей і цілей людини, з вимогами організації, стратегією і планами її розвитку, що виражається в складанні програми професійного і посадового росту. Від того, наскільки ефективно керівник виконує всі ці ролі, великою мірою залежить успіх командної роботи.

Наполеглива робота з персоналом, пошук її нових форм нададуть можливість досягти високого професіоналізму працівників.

**Висновки.** Кадрова політика на діючому підприємстві – це основні напрямки, форми, методи та критерії роботи з персоналом, спрямовані на підвищення ефективності його використання і діяльності підприємства в цілому.

Визначено, що кадрова політика обґрунтовує необхідність використання на практиці тих або інших конкретних методів набору, розміщення і використання кадрів, але не займається детальним аналізом їхнього змісту й специфікою проведення практичної роботи з кадрами.

Таким чином можна підкреслити, що головна мета удосконалення кадрової політики полягає в забезпеченні підприємства працівниками, що відповідають вимогам даного підприємства, їхньої професійної і соціальної адаптації.

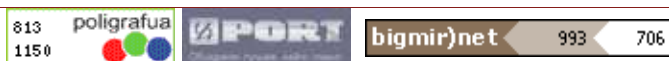
### Література

1. Управление персоналом организации. Учебник/под ред. А.Я.Кибанова. –2-е изд., доп. и перераб. –М.: ИНФРА-М, 2002. – 638 с.
2. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник для студентів вищих навчаль – К.: Видавничий центр «Академія», 2006. -488 с.
3. Крушельницька О. В., Мельничук Д.П. Управління персоналом : навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : Кондор, 2006. – 308 с.
4. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шкапова. – 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
5. Севастьянов Р.В., Ткаченко С.А. Кадрова політика підприємства та напрями її вдосконалення. / «Економічний вісник Запорізької інженерної академії» 2013. – с.177-187.

### References

1. Kybanova, A.Ya. (2002), Upravleniia personalom orhanyzatsyy [Management the personnel of organization], Kyiv, Ukraine.
2. Khmil' F. I. (2006), Upravlinnia personalom [Management the personnel], Publishing center "Academy" Kyiv, Ukraine.
3. Krushel'nyts'koj,O. and Mel'nychuka, D. (2006), Upravlinnia personalom [Management the personnel], Kondor, Kyiv, Ukraine.
4. Vynohrads'kyj, M. D, Vynohrads'ka, A. M. and Shkapova O. M. (2009), Upravlinnia personalom [Management the personnel], Center of educational literature, Kyiv, Ukraine.
5. Sevast'ianov R.V. and Tkachenko S.A. (2013), Kadrova polityka pidpriumstva ta napriamy ii vdoskonalennia [Company personnel policies and areas of improvement], Economic Bulletin Zaporozhye Engineering Academy, Zaporozhye, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 24.05.2017 р.



ТОВ "ДКС Центр"

Вропу