

9. Надточій С.І. Аналіз грошових потоків підприємства з використанням динамічної мультиплікативної оцінки їх ефективності та дослідження їх рядів динаміки як завершальної складової аналізу

грошових потоків підприємства в системі управління ними // 36. наукових праць: Формування ринкових відносин в Україні. – 2008. – №8. – С. 81–85.

УДК 005.952.2

Т.С. УДОВЕНКО,  
магістр, Київський національний університет технологій та дизайну,  
С.М. НЕВМЕРЖИЦЬКА,  
к.т.н., доцент, Київський національний університет технологій та дизайну

## Формування ефективної кадрової політики на підприємстві

*У статті досліджено сучасні проблеми, що виникають у процесі формування кадрової політики на підприємстві. Розглянуто та проаналізовано теоретичні аспекти побудови ефективної кадрової політики та виявлено перспективи розвитку системи роботи з персоналом. Внесено пропозиції щодо формування ефективної кадрової політики на підприємстві.*

**Ключові слова:** кадрова політика, принципи формування, етапи проектування, методи оцінки, розвиток персоналу, розвиток особистості.

*В статье исследованы современные проблемы, возникающие в процессе формирования кадровой политики на предприятии. Рассмотрены и проанализированы теоретические аспекты построения эффективной кадровой политики и выявлены перспективы развития системы работы с персоналом. Внесены предложения по формированию эффективной кадровой политики на предприятии.*

**Ключевые слова:** кадровая политика, принципы формирования, этапы проектирования, методы оценки, развитие персонала, развитие личности.

*The article studies the current problems that arise in the process of personnel policy in the company. Considered and analyzed theoretical aspects of building effective personnel policies and identified prospects of working with the staff. Proposals concerning the formation of an effective personnel policy in the enterprise.*

**Keywords:** personnel policies, principles of formation stages of design, evaluation, staff development, personality development.

**Постановка проблеми.** Актуальність теми дослідження полягає у необхідності наукового обґрунтування визначення ролі кадрової політики в сучасних умовах роботи системи управління персоналом.

Кожне підприємство обов'язково проводить кадрову політику в межах своєї загальної стратегії розвитку. Це стосується підприємств будь-якої форми власності. Кадрова політика є одним із вирішальних напрямів організації суспільства; частіше за все вона розуміється як система прин-

ципів, методів, вимог, що визначають головні напрями роботи з кадрами [1].

В умовах нашої країни в даний час потрібна кадрова політика, що спирається на стратегію і принципи ринкових відносин, демократизацію суспільства.

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** Проблеми кадрової політики знаходять своє відображення у працях таких вчених, як В.Г. Воронков, Ю.Г. Одегов, Н.В. Пошерстник, Т.І. Філіпова, Г.В. Щокін, В.Г. Щербак, О.М. Яковенко, О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук, Н.Л. Гавкалова, Н.С. Марков, Л.В. Балабанова та ін., але проблема і до сьогодні залишається актуальною.

**Метою статті** є аналіз науково-теоретичних підходів і розробка практичних рекомендацій щодо формування кадрової політики як основної конкурентної переваги підприємства в сучасних умовах розвитку національної економіки.

Для досягнення поставленої мети було визначено такі завдання: вивчення особливостей формування кадрової політики на підприємствах; визначення основних проблем у сфері функціонування кадрової політики на вітчизняних підприємствах; розробка рекомендацій щодо формування ефективної кадрової політики на підприємстві.

**Виклад основного матеріалу.** Кадрова політика – система теоретичних поглядів, ідей, принципів, які визначають основні напрями роботи з персоналом, її форми та методи. Вона розробляється власниками підприємства (організації), вищим керівництвом, кадровими службами для визначення генерального напрямку та засад роботи з кадрами, загальних і специфічних вимог до них [2]. Це – одна з базових сфер загальнодержавної соціально-економічної політики, яка безпосередньо пов'язана з активізацією людського фактора, реалізацією економічних, політичних та соціальних програм. Через кадрову політику здійснюється реалізація цілей і завдань управління персоналом, тому її вважають ядром системи управління персоналом.

Проблеми кадрової політики торкаються безпосередньої організації управління людьми, їх підготовки, розподілу та використання, однак до названих проблем вся кадрова політика не зводиться. У широкому змісті вона охоплює ідеологію, економіку, культуру, соціальну сферу. Не менше зна-

чення для вирішення кадрових проблем має сильна соціальна політика, в центрі якої знаходиться людина з її потребами, інтересами і спрямуваннями [3].

Змістом кадрової політики є робота з персоналом у відповідності з концепцією розвитку організації. Кадрова політика – це складова частина стратегічно зорієнтованої політики організації. Метою кадрової політики є забезпечення оптимального балансу процесів оновлення і збереження кількісного та якісного складу кадрів у його розвитку відповідно до потреб самої організації. Вона має відповідати вимогам чинного трудового законодавства і стану ринку праці в регіоні.

Основними завданнями кадрової політики на підприємстві є:

- своєчасне забезпечення організації персоналом певної якості і кількості відповідно стратегії розвитку;
- створення умов для реалізації, передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян;
- раціональне використання персоналу;
- формування і підтримка ефективної роботи підприємства [4].

Вихідними документами для формування кадрової політики є:

- Загальна декларація прав людини;
- Конституція (Основний закон);
- Цивільний кодекс;
- Трудовий кодекс.

Механізм формування кадрової політики – сукупність дій суб'єктів, спрямованих на розбудову системи управління людськими ресурсами та формування її потенційних можливостей.

Основні принципи формування кадрової політики на підприємстві:

- науковість – передбачає використання всіх сучасних наукових розробок у цій галузі, які могли б забезпечити максимальний економічний і соціальний ефект;
- комплексність – коли мають бути охоплені всі сфери кадрової діяльності;
- системність – тобто облік взаємозалежності та взаємозв'язку окремих складових цієї роботи;
- облік складових результатів – облік як економічного, так і соціального ефекту, як позитивного, так і негативного впливу того чи іншого заходу на кінцевий результат;
- ефективність – будь-які витрати на заходи в цій галузі повинні окупатися через результати господарської діяльності.

Правильні принципи організації, оптимальні системи і процедури грають важливу роль, але реалізація всіх можливостей, закладених у нових методах управління, залежить уже від конкретних людей, від їх знань, компетентності, кваліфікації, дисципліни, мотивації, здатності вирішувати проблеми, сприйнятливості до навчання.

Кадрова політика підприємства має забезпечити:

- організаційну інтеграцію – вище керівництво і лінійні керівники приймають розроблену та добре скоординовану стратегію управління людськими ресурсами як «свою власну» і реалізують її у своїй оперативній роботі, тісно взаємодіючи з функціональними службами;

- високий рівень відповідальності всіх працівників, під яким розуміють як ідентифікацію з базовими цінностями підприємства, так і наполегливу реалізацію визначених цілей у практичній роботі;

- функціональність – варіантність функціональних завдань, що передбачає відмову від традиційного, жорсткого розмежування різних видів робіт, а також використання різноманітних форм трудових контрактів (повна, часткова і погодинна зайнятість);

- структурність – адаптація до безперервного навчання, організаційних змін, гнучкість організаційно-кадрового потенціалу, висока якість роботи і її результатів, умов праці (робоче середовище, зміст роботи, задоволеність працівників).

Якщо підприємство тільки створюється і його керівництво зацікавлене в тому, щоб кадрова політика проводилася усвідомлено, необхідно здійснити ряд етапів по проектуванню кадрової політики. Можна виділити такі етапи проектування кадрової політики підприємства:

1. Розробка загальних цілей принципів кадрової політики та їхнє узгодження з принципами та стратегією підприємства.
2. Виявлення можливих змін цілей роботи з персоналом та шляхи їх заміни іншими цілями.
3. Розробка систем заходів, програм та стратегій щодо досягнення цілей кадрової політики.
4. Впровадження розроблених цілей з урахуванням умов теперішніх та можливих змін ситуації.
5. Розробка методики оцінки ефективності кадрових програм.
6. Проведення постійного моніторингу персоналу, оцінка, атестація працівників [5].

Кадрова політика формується керівництвом організації, реалізується кадровою службою в процесі виконання її працівниками своїх функцій. Вона знаходить своє відображення в таких нормативних документах:

- правилах внутрішнього розпорядку;
- засновницькому договорі;
- колективному договорі.

У сучасних провідних компаніях кадрова політика офіційно декларується і детально фіксується в загальнофірмових документах та інструкціях, що регламентують напрями діяльності керівників середніх і нижчих ланок управлінської ієрархії з різними категоріями персоналу.

Документами підприємства, в яких відображається кадрова політика, можуть стати затверджені положення (наприклад, положення про оплату праці), правила і норми, регулюючі поведінку персоналу в організації (наприклад, правила внутрішнього трудового розпорядку), плани (наприклад, план соціального розвитку колективу), програми, що забезпечують реалізацію стратегії організації (наприклад, програма зниження плинності кадрів).

Доцільним на великих підприємствах є створення окремого документу, що регламентує кадрову політику організації. Він повинен затверджуватися її керівником та бути обов'язковим для виконання. Документ може включати такі розділи:

## ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1. Загальні положення.
2. Принципи кадрової політики та їхня реалізація.
3. Напрями розвитку кадрового потенціалу.
4. Організація роботи з персоналом.
5. Перелік регламентуючих документів.

Ефективне функціонування організації великою мірою визначається ступенем розвитку її персоналу. В умовах сучасного швидкого старіння теоретичних знань, умінь і практичних навичок спроможність організації постійно підвищувати фаховий рівень своїх працівників є одним із найважливіших факторів забезпечення конкурентоспроможності її на ринку, оновлення і зростання обсягів виробництва товарів чи надання послуг.

Потреба в кадрах організації задовольняється в процесі набору персоналу та створення резерву працівників, з яких потім можна відібрати осіб, що найбільш підходять організації.

Розвиток персоналу є однією з найважливіших умов успіху будь-якої організації. Це особливо актуально в наші дні, коли з прискоренням науково-технічного прогресу швидше, ніж коли-небудь застарівають професійні знання і навички. Невідповідність кваліфікації персоналу потребам компанії негативно позначається на результатах її діяльності.

Розвиток персоналу представляє собою багатогранне та складне поняття, що охоплює широке коло взаємопов'язаних психологічних, педагогічних, соціальних і економічних проблем. З'ясування його сутності передбачає визначення змісту таких ключових понять, як особистість, гармонійний розвиток особистості, професійний розвиток особистості.

Особистість – це система соціально значущих рис, що всебічно характеризують індивіда. Особистість є продуктом суспільного розвитку та включення індивідів у систему соціальних відношень шляхом активної предметної діяльності і спілкування. Формування особистості відбувається в процесах соціалізації індивідуумів та направлено виховання, опанування ними соціальних норм й функцій за допомогою оволодіння різними видами і формами діяльності.

Гармонійний розвиток особистості – це різнобічний процес набуття та вдосконалення фізичних, психологічних, моральних і економічних якостей особистості в їх розмірності, злагодженому поєднанні й органічній єдності. Гармонічний розвиток особистості означає всесторонній розвиток людини як створіння соціального, яке володіє свідомістю (розумом), активною та здібною до результативної і продуктивної праці.

Професійний розвиток особистості – це підготовка та адаптація особи до роботи за конкретною професією чи спеціальністю. Він відображає процес підготовки людини до конкретного виду трудової діяльності, охоплює оволодіння особистістю потрібними теоретичними знаннями, уміннями та практичними навичками, соціальними нормами поведінки, системою моральних цінностей та економічних якостей.

Розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву

керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу. Розвиток персоналу забезпечується заходами, пов'язаними з оцінюванням кадрів для виробничої адаптації та атестації персоналу, плануванням трудової кар'єри працівників і фахівців, стимулюванням розвитку персоналу тощо [6].

Сьогодні все більше управлінців визнають, що конкурентну перевагу підприємства визначає передусім перевага персоналу даного підприємства у порівнянні з іншими.

На сучасному етапі розвитку ринку і суспільства якістю людського капіталу – головна цінність і перевага в конкурентній боротьбі. Підприємство повинно сприяти розвитку найманих працівників через те, що розвиток персоналу забезпечує розвиток підприємства. Здатність підприємства навчатися і розвиватися швидше за своїх конкурентів є джерелом його соціальних, стратегічних і економічних переваг [7].

### Висновки

Система роботи з кадрами має бути спланована таким чином, щоб постійно домагатися збільшення у складі робочої сили підприємства тих людей, хто має гарні знання, і стежити за тим, щоб таких працівників ставало все більше в кожному підрозділі. Не менш важливим є довгострокове планування кадрової політики фірми. Бажано проводити аналіз факторів зовнішнього середовища, щоб переконатися в тому, що є пропозиція визначених професій для комплектування особового складу такими, що служать, яких ще немає в штаті організації.

Крім цього, може бути розроблена погоджена кадрова політика, що включає системи набору, підготовки, удосконалювання та оплати кадрів, а також політика відносин між адміністрацією і працівниками.

Найбільший успіх господарювання досягається тоді, коли всі функціональні підсистеми управління персоналом узгоджені в часі та просторі й застосовуються одночасно.

### Список використаних джерел

1. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. В 49. Управління персоналом. – 2-ге видання: Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2009.
2. Іванілов О.С. Економіка підприємства. Підручник. 2-ге вид. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 728 с.
3. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади. Навч. посіб. – К.: ВД «Професіонал», 2006. – 576 с.
4. Балабанова Л.В. Управління персоналом. Підручник. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
5. Управление персоналом: курсовые проекты, практика, государственный экзамен, дипломный проект: учебное пособие для студентов вузов / [авт.: А.Я. Кибанов и др.]; под ред. А.Я. Кибанова; Гос. ун-т управления. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 431 с.
6. Брагина З.В., Дудяшева В.П., Каверина З.Т. Управление персоналом: уч. пособие для студ. вузов, обуч. по специальности «Менеджмент организации». – М.: КНОРУС, 2010. – 128 с.
7. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: Учеб. / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2011. – 688 с.