

5. Антонюк О. Адміністративний менеджмент: теоретико-методологічні засади // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://personal.in.ua/article.php.ida=413>.

Стаття надійшла до редакції 1.09.2015

УДК 331.1

Воскобійник С. Я., аспірантка * (E-mail: 5522@ukr.net) ©

Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки», Київ, Україна

**ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ТЕРМІНУ
«КАДРОВА ПОЛІТИКА»**

У даній статті надано визначення таким термінам: «кадрова політика», «політика», «політика організації», «управління персоналом», «персонал», «кадри»; перераховані та описані різновиди кадрової політики, а саме політика зайнятості, політика навчання, політика оплати праці, політика виробничих відносин, політика добробуту; перераховані складові, що формують кадрову політику; висвітлені дії, що надають комплексне розуміння кадрової політики; здійснено порівняння понять «кадрова політика» та «управління персоналом»; проведено аналіз останніх досліджень і публікацій, а також перераховані світові вчені та вітчизняні науковці; визначена актуальність теми, описана постановка проблеми та запропоновані шляхи її вирішення

Ключові слова: кадрова політика, політика, політика організації, управління персоналом, персонал, кадри, політика зайнятості, політика навчання, політика оплати праці, політика виробничих відносин, політика добробуту, колектив, працівник.

УДК 331.1

Воскобийнык С. Я., аспирант

Национальный научный центр «Институт аграрной экономики», Киев, Украина

**ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ТЕРМИНА
«КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА»**

В данной статье дано определение таким терминам: «кадровая политика», «политика», «политика организации», «управление персоналом», «персонал», «кадры»; перечислены и описаны виды кадровой политики, а именно политика занятости, политика обучения, политика оплаты труда, политика производственных отношений, политика благосостояния; перечисленные составляющие, которые формируют кадровую политику; освещены действия, предоставляющие комплексное понимание кадровой политики; проведено сравнение понятий «кадровая политика» и «управление персоналом»; проведен анализ последних исследований и публикаций, а также перечислены мировые ученые и отечественные ученые; определена актуальность темы, описана постановка проблемы и предложены пути ее решения

Ключевые слова: кадровая политика, политика, политика организации, управления персоналом, персонал, кадры, политика занятости, политика обучения, политика оплаты труда, политика производственных отношений, политика благосостояния, коллектив, работник.

UDC 331.1

Voskobiynyk S., PhD student

National Scientific Center "Institute of Agrarian Economy" Kyiv, Ukraine

**THEORETICAL APPROACHES TO THE DEFINITION OF THE TERM
«PERSONNEL POLICY»**

This article provided the following definition of the terms «personnel policies», «politics», «policy», «HR», «staff», «personnel»; perechyslenni and describes the types of

* Науковий керівник - доктор економічних наук, професор, академік НААН Кропивко М. Ф.

© Воскобійник С. Я., 2015

personnel policy, such as employment policy, education policy, remuneration policies, industrial relations policy, welfare policy; lists the components that form the personnel policy; highlights actions that provide a comprehensive understanding of personnel policy; comparison of the concepts of «personnel policies» and «HR»; analysis of recent research and publications, and perechyslenni world scholars and domestic scholars; Set urgency described formulation of the problem and the ways to solve it

Keywords: *staff policy, politics, politics of organization, staff, personnel management, employment policy, education policy, remuneration policies, industrial relations policy, welfare policy, team worker.*

Постановка проблеми. В сучасних умовах господарювання кадрова політика організацій займає надзвичайно важливе місце. Вона не лише визначає напрями роботи з кадрами, включає розробку загальних та специфічних вимог до них, я й закладає основу стратегії управління людськими ресурсами.

Нестабільна ситуація в Україні негативно відображається на функціонуванні підприємств. Тому нині особливо важливо зберегти їх безперебійну роботу, стабільний дохід працівників, робочі місця мобілізованим, здоровий морально-психологічний клімат колективу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій та розкриття частини раніше нерозв'язаної проблеми. Теоретико-методологічні аспекти формування та використання кадрового потенціалу розкрито в працях І. Ансоффа, Ч. Бернарда, М. Вебера, Ф. Герцберга, П. Друкера, Д. Макгрегора, А. Маслоу, Г. Мінцберга, Е. Мейо, Р. Оуена, Ф. Тейлора, А. Файоля та ін. Дослідженнями цієї проблеми займалася низка вітчизняних науковців: Богиня Д. П., Долішній М. І., Завадський Й. С., Коровій П. С., Кропивко М. Ф., Лукінов І. І., Мартинюк А. М., Чижова Л. С. та ін. Водночас більшість наукових досліджень із проблем кадрової політики мають практичну спрямованість. Спостерігається певне зниження уваги до теоретико-методологічних аспектів пізнання, вбачається недостатня розробленість теоретичних проблем з цієї проблематики.

Метою статті є обґрунтування теоретичних підходів до визначення терміну «кадрова політика».

Викладення основного матеріалу дослідження. У великих підприємствах кадрова політика розробляється та офіційно декларується у загальних корпоративних документах (інструкціях, меморандумах, що регламентують найважливіші аспекти управління людськими ресурсами). У невеликих підприємствах вона може існувати як система неофіційних установок власників. Саме тому, щоб оцінити важливість розробки та реалізації кадрової політики на підприємстві, у сучасних умовах необхідно визначити її сутність.

На сьогоднішній день існує безліч визначень поняття «кадрова політики». Є. В. Маслов визначає кадрову політику як «головний напрям у роботі з кадрами, набір принципів, що реалізуються кадровою службою підприємства» [5, с. 95]. О. В. Крушельницька і Д. П. Мельничук дають таке визначення: «Кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання» [3, с. 38].

Загалом термін «політика» (грец. *politikó* – державні або суспільні справи, від *pólis* – держава) характеризується як сфера діяльності, пов'язана із стосунками між класами, націями і іншими соціальними групами, ядром якої є проблема завоювання, утримання і використання державної влади [4, с. 122].

Класик політичної науки німецький соціолог Макс Вебер підкреслював: «Хто займається політикою, той прагне влади» [2, с. 42]. Вебер визначав політику як прагнення кожної людини брати участь у владі або впливати на розподіл її між групами всередині держави.

Поняття «політика організації» включає в себе систему правил, на основі яких діє вся система загалом і за якими діють люди, які входять в цю систему.

Будь-яка організація веде виробничу, фінансово-економічну і соціальну (кадрову) політику. Кадрова політика організації визначає цілі, пов'язані з відношенням цієї організації до зовнішнього оточення (ринок праці, взаємостосунки з державними органами і неурядовими організаціями), а також цілі, пов'язані з відношенням організації до свого персоналу (участь в управлінні, стиль керівництва, вдосконалення системи професійного навчання, соціальні питання тощо).

Іноді поняття «кадрова політика» ототожнюють з поняттям «управління персоналом», але це не правильно, адже термін «управління» є набагато ширшим і включає в себе кадрову політику. Також поняття «персонал підприємства» є поняттям ширшим, оскільки воно включає в себе постійних і тимчасових, кваліфікованих та некваліфікованих працівників, а поняття «кадри» являє собою лише основний (штатний, постійний), як правило кваліфікований склад працівників підприємства [1, с. 19].

Управління персоналом являє собою процес планування, підбору, підготовки, оцінки, навчання та мотивації персоналу, спрямований на ефективне його використання та досягнення цілей підприємства і працівників [1, с. 18].

Взагалі значення понять «управління персоналом» і «кадрова політика» залежить від конкретної ситуації їх використання. В загальному розумінні однією із складових управління персоналом являється кадрова політика. У той же час управління персоналом в організації виступає як засіб реалізації кадрової політики. В цьому випадку задачі управління персоналом в основному розповсюджуються на оперативні області, оскільки мова йде про повсякденну реалізацію кадрової політики. При цьому одним із важливих моментів управління персоналом являється надання допомоги різним рівням при виконанні ними своїх функцій по управлінню підприємством і його структурними підрозділами.

Комплексне розуміння кадрової політики відображається як внутрішня єдність наступних дій:

По-перше, забезпечення всіх ланок виробництва необхідними людськими ресурсами (Це можливо тоді, коли будуть враховані інтереси роботодавців, оскільки людина на виробництві не являється тим об'єктом, який можна планувати будь як), створення умов праці, достойні працівника, що відповідають його кваліфікації, надання працівникам можливостей для розвитку своєї особистості. Інструментом для вирішення цих задач являється кадрове планування.

По-друге, створення мотивації персоналу на високоефективну трудову діяльність. Особливість кадрових рішень заключається в тому, щоб вони майже завжди відображались на мотивації працівників і моральному кліматі колективі. В ідеалі вони повинні співставлятись з загальною системою цінностей, прийнятої в організації, з настановами і очікуваннями кожного працівника. Іншими словами, кадрові рішення або будуть розвивати напрацьовані культурні цінності, або будуть помагати їх прискоренню в організації.

З нашої точки зору, кадрова політика – це система принципів і норм, що свідомо сформульовані вищим керівництвом, та, які здатні людський ресурс привести до відповідності із стратегією організації.

Кадрову політику формують:

1. Вимоги до кадрів на стадії їх найму (до освіти, віку, статі, стажу, рівню спеціальної підготовки).
2. Відношення до «капіталовкладень» у персонал, до ціленаправленого відношення на розвиток тих чи інших сторін зайнятого персоналу.
3. Відношення до стабілізації колективу (всього чи його певної частини).
4. Відношення до характеру підготовки нових кадрів, її глибини, а також до перепідготовки кадрів.
5. Відношення до внутріфірмового руху кадрів та інше.

Кадрова політика направлена на формування такої системи з кадрами, яка б орієнтувалась на отримання не тільки економічного, але й соціального ефекту за умови дотримання діючого законодавства.

Вважається, що кадрова політика буде значно ефективніша (потрібні люди в потрібний час і в потрібному місці), якщо будуть вказані не лише основні цілі і цінності, а й буде показано як (за допомогою яких засобів і методів) можна реально досягнути оптимального стану кадрового потенціалу і що застосування цих нововведень дасть кожному працівнику.

Основними різновидами кадрової політики вважаються: політика зайнятості, політика навчання, політика оплати праці, політика виробничих відносин, політика добробуту (рис. 1).

Політика зайнятості включає в себе набір та відбір ефективного персоналу і його спонукання до задоволення від роботи в повному обсязі, а також забезпечення кожному працівнику кар'єрного росту.



Рис.1. Концепція кадрової політики

Політика навчання – це забезпечення працівників усіма необхідними навчальними потужностями та процедурами, що необхідні для досягнення постійного покращення виконання їхніх результатів.

Політика оплати праці – це надання достойної оплати праці у відповідності до освіти, досвіду, рівня кваліфікації. Зазвичай підприємства часто використовують, так зване «переманювання» висококваліфікованих працівників за рахунок вищої винагороди, ніж у конкурентів.

Політика виробничих відносин – це створення більш ефективного стилю керівництва у порівнянні з конкурентними підприємствами, налагодження відносин з профспілками, а також ефективне вирішення виробничих проблем.

Політика добробуту включає виплату допомоги по хворобі та непрацездатності, пенсій; надання медичних послуг та путівок на оздоровлення; виділення транспорту, житла; підвищення корпоративної культури; здійснення допомоги у вирішенні особистих проблем.

Зарубіжний досвід свідчить, що в сучасних умовах зростає вплив якості праці кожного працівника на кінцеві результати підприємства. З огляду на це забезпечення підприємства професійним персоналом, який відповідає його вимогам, є одним із важливіших завдань кадрової політики. Це завдання неможливо реалізувати без відповідного морального і матеріального стимулювання та соціальних гарантій, які повинні бути основними аспектами кадрової політики підприємства.

Висновки. Нині, у період неоголошеної війни на сході України, перед роботодавцями постає або найближчим часом постане серйозна проблема, яку потрібно вирішувати на рівні підприємства. Це проблема психологічного стану демобілізованих працівників, а також тих, які є родичами воїнів АТО. Вважаємо, що необхідно створити у кожному підприємстві підрозділ психологічної підтримки працівників, в якому потрібно надавати в обов'язковому порядку таким людям психологічну допомогу у вигляді сеансів, збільшення кількості перерв у робочий час (часто застосовується у підприємствах США), облаштування кімнати для вивільнення негативної енергії (у Японії на підприємствах існують кімнати з боксерською грушою у вигляді керівника для працівників, які мають право висловити їй своє незадоволення і навіть прикласти силу), а також кімнати релаксу (можна облаштувати її комфортабельними меблями, телевізором, магнітофоном).

Лише комплексний підхід з використанням сучасного зарубіжного досвіду дозволить оптимізувати механізми здійснення кадрової політики на вітчизняних підприємствах та забезпечити її більшу результативність.

Література

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом: Навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К.: ВД «Професіонал», 2006. – 512 с.
2. Вебер М. Избранные произведения / М. Вебер. – М.: Политиздат, 1990. – 646 с.
3. Крушельницька О. В. Управління персоналом / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К.: «Кондор», 2003. – 293 с.
4. Маркс К. Сочинения / К. Маркс, Ф. Энгельс. – Т. 1. – М.: Прогресс, 1980. – 360 с.
5. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия / Е. В. Маслов; под ред. П. В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 312 с.

Стаття надійшла до редакції 18.09.2015