

*В.М. Марченко, д.е.н., професор, професор кафедри економіки і підприємництва,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

*В.А. Хондока, студентка, кафедра економіки і підприємництва, факультет менеджменту і
маркетингу, Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті досліджено теоретичні засади формування кадрової політики підприємства, розглянуто суть і зміст поняття кадрової політики організації. Суть поняття «управління персоналом» обґрунтовано як діяльність, що спрямована на найефективніше використання трудових ресурсів для досягнення цілей підприємства та особистісних цілей працівників. Проаналізовано основні поняття та види сучасної кадрової політики в системі управління персоналом. Визначено мету, об'єкт та принципи організації кадрової політики сучасного підприємства. Сьогодні багато вітчизняних підприємств, на жаль, взагалі ігнорують систему управління персоналом. До показників для оцінки організаційної ефективності управління персоналом підприємства відносять: плинність кадрів, співвідношення чисельності управлінського апарату і інших категорій працівників, надійність роботи персоналу, рівень трудової дисципліни, задоволеність працівника, кількість конфліктів, скарг та нещасних випадків.

Ключові слова: персонал, підприємство, управління персоналом, трудові ресурси, кадрова політика, кадрова служба.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. З набуттям державної незалежності перед українською державою постали складні та стратегічно важливі завдання щодо проведення комплексу реформ у різних сферах суспільно-політичного життя. Питання реформування та модернізації країни є на сьогодні одним із стратегічних пріоритетів діючої української влади, що послідовно запроваджує стратегію реформ з 2010 року. Так, однією із найважливіших складових сучасних реформ є їх кадрове забезпечення, спрямоване на ефективне використання людського капіталу та кадрового потенціалу суспільства. Зазначимо, що особливість сучасної державної кадрової політики України полягає в тому, що держава та особа виступають як партнери в професійно-трудовай діяльності, де визначальним принципом є досягнення гармонійного поєднання інтересів особи та держави, індивідуальних та загальнонаціональних інтересів, сприяння творчої самореалізації особистості. Відтак, нагальною потребою сьогодення є визначення концептуальних засад кадрової політики України та їх наукове та теоретичне обґрунтування, що дозволить

ефективно здійснити заходи з модернізації різних сфер суспільно-політичного життя країни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Глибокий аналіз кадрової політики у цілому та кадрових процесів і технологій зокрема міститься у роботах вітчизняних вчених, зокрема: Р.Вдовиченко [1], А. Грицяя [2], А. Гривнака [3], С. Стрехова [4], В. Мазур [5] та інших науковців. Однак динамічні процеси, що відбуваються в різних сферах життєдіяльності української держави, потребують корегування існуючих пріоритетів такої політики та забезпечення її антикризової спрямованості.

Постановка завдання. Метою дослідження є розкриття сутності та теоретичних основ сучасної кадрової політики в Україні, її впливу на підприємство, персонал та економіку в цілому.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтування отриманих наукових результатів. В сучасних умовах ринкової економіки серед різноманітності проблем, пов'язаних із забезпеченням нормального та

ефективного розвитку підприємств та організацій, однією із головних є проблема управління персоналом. Зміна принципів функціонування сучасної економіки, створення підприємств різних форм власності, конкуренція, глобальні структурні й технологічні зміни у виробництві, його інформатизація обумовили істотну зміну ролі людських ресурсів. Все більше управління персоналом визнається як одна з найбільш важливих сфер життєдіяльності організації, здатної підвищити її ефективність і продуктивність функціонування. Для її характеристики можна привести слова про те, що управління людськими ресурсами – це особливий підхід до управління людьми в організації, спрямований на досягнення конкурентних переваг шляхом стратегічного розміщення кваліфікованого персоналу. Це підтверджує, що найкращого розвитку досягнуть ті підприємства, які роблять головну ставку на людські ресурси та управління ними. Мистецтво керівництва полягає в тому, щоб знайти саме такі підходи і методи, які забезпечили б бажаний перебіг подій на підприємстві і спонукали його працівників до кращої праці. У таких умовах управління людськими ресурсами є важливою складовою менеджменту, що сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства шляхом визначення цілей, функцій, завдань і принципів управління людськими ресурсами.

Суть поняття «управління персоналом» можна обґрунтувати як діяльність, що спрямована на найефективніше використання трудових ресурсів для досягнення цілей підприємства та особистісних цілей працівників. Перші, традиційно, пов'язуються із забезпеченням ефективності підприємства. Однак, дедалі частіше ефективність розглядається не тільки як економічність, якість, продуктивність, нововведення, прибуток, а й пов'язується з такими поняттями як задоволеність співробітників своєю працею, високий рівень самооцінки колективу, мотивація персоналу до ефективної праці. При чому людина є не тільки найважливішим елементом виробничого процесу на підприємстві, а й головним стратегічним ресурсом компанії в конкурентній боротьбі. Якби не були прекрасні ідеї, новітні технології, найсприятливіші зовнішні умови, без професійно підготовленого

персоналу високоефективної роботи домогтися неможливо. У зв'язку з цим формується новий погляд на робочу силу як на один із вирішальних ресурсів економіки, як на «людський капітал». Людей у наш час трактують уже не як кадри, а як людські ресурси, їхня цінність як фактора успіху постійно зростає. Таким чином, сформувалася система управління людськими ресурсами, що замінює стару систему управління кадрами й визнає необхідність капіталовкладень в їх формування і розвиток, виправдовує економічну доцільність витрат, пов'язаних із залученням якісної робочої сили, її безперервним навчанням, підтримкою у працездатному стані і, навіть, створенням умов для повнішого виявлення можливостей і здібностей, закладених в особистості, для майбутнього її розвитку. Отже, управління персоналом – це система взаємозалежних організаційно економічних і соціальних заходів з метою створення умов для нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства [1].

Метою кадрової політики підприємства є забезпечення балансу між економічною та соціальною ефективністю використання ресурсів персоналу, своєчасне забезпечення підрозділів компанії кваліфікованими співробітниками, створення умов для ефективного використання та розвитку потенціалу персоналу компанії, задоволення соціально-економічних сподівань та інтересів робітників. Кадрова політика націлена на закріплення єдиної корпоративної культури, ефективної мотивації та професійного розвитку персоналу організації.

Об'єктом кадрової політики організації виступає персонал підприємства, а суб'єктом – система управління персоналом організації, яка складається з керівників всіх рівнів і кадрової служби [2, с. 149].

Ефективне управління персоналом здійснюється на основі певних принципів: цілеспрямованості (відсутність чітко сформульованих цілей позбавляє роботу з персоналом спрямованості і значно знижує її ефективність); системності (всі дії стосовно персоналу повинні мати концептуальну єдність); науковості (суб'єкти управління повинні використовувати науково обґрунтовані методи в процесі управління персоналом); оптимальності

(в процесі управління персоналом не можна прагнути отримати результат від працівників будь-якою ціною); послідовності процесу управління (вибрані процедури і методи управління, встановлені правила і норми взаємовідносин в організації мають не суперечити один одному, мають бути єдиними для всіх членів колективу і незмінними, якщо для цього не має серйозних підстав); баланс повноважень і відповідальності (кожний працівник повинен нести відповідальність за ті операції чи процеси, які перебуватимуть у сфері його впливу і контролю); поєднання особистих і колективних інтересів з інтересами організації виявляється в тому, що, прагнучи досягнути своїх цілей, організація не забуває про інтереси, потреби та цілі окремих працівників і підрозділів та робить все можливе для уникнення конфлікту інтересів [3, с. 11].

На основі здійсненого раніше аналізу кадрової політики підприємств вчені класифікували її на пасивну, реактивну, превентивну та активну політики.

При пасивній кадровій політиці 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.

За реактивної 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.

Кадрова служба підприємств за превентивної політики має не тільки засоби діагностики персоналу, а й прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий період. У програмах розвитку підприємства передбачаються короткострокові та середньострокові прогнози потреб у кадрах, а також стратегічні завдання з розвитку персоналу.

За активної кадрової політики керівництво має не тільки прогнози, а й засоби впливу на ситуацію, а кадрова служба розробляє антикризові кадрові програми, проводить

постійний моніторинг ситуації і корегує 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. За авантюристичної кадрової політики керівництво підприємства не має програми обґрунтованого розвитку кризової ситуації, але впливає на неї доступними методами.

Основними складовими кадрової політики підприємств в сучасних умовах можна вважати: політика набору кадрів; політика навчання; політика оплати праці; політика формування кадрових процедур; політика соціальних відносин.

Кадрова політика підприємства повинна бути розрахована на тривалий термін і мати чітку спрямованість на розвиток людських ресурсів, вдосконалення кадрів, певну перспективу економічного, політичного та культурного росту суспільства [4, с. 67].

Сьогодні підприємства в умовах низької стабільності виробництва й стану глибокої економічної кризи будують свою кадрову політику в такий спосіб: звільняють більшу частину персоналу, розраховуючи, що, коли виникне потреба в робітниках, вони наберуть нових; нікого не звільняють, але й не стримують звільнення за власним бажанням (навіть сприяють цьому, виплачуючи працівникові досить низьку заробітну плату) розраховуючи на те, що через певний час чисельність урівноважиться і відповідатиме дійсній потребі (політика невтручання); ретельно зберігають найбільш кваліфіковану й мобільну, економічно активну частину персоналу (своєрідний «золотий фонд» робочої сили); значну частину робочої сили не звільняють, а задіють до «кращих часів» [5, с. 207].

Особливої уваги й відповідальності вимагає від керівника підприємства організація трудових відносин в частині вироблення правил і навичок оцінювання виконання персоналом своїх функціональних обов'язків, формування у співробітників почуття відповідальності, аналізу та регулювання групових і міжособистісних

відносин, управління виробничими конфліктами та стресами, проведення соціально-психологічної діагностики, формування норм корпоративної культури, створення безпечних умов праці.

Сьогодні багато вітчизняних підприємств, на жаль, або взагалі ігнорують систему управління персоналом, або в кращому разі визначають ефективність управління персоналом за допомогою спеціально створених для цього показників.

Перш за все, ефективність функціонування системи управління персоналом повинна визначатися її внеском в досягнення організаційних цілей. До показників для оцінки організаційної ефективності управління персоналом підприємства належать: плинність кадрів, співвідношення чисельності управлінського апарату і інших категорій працівників, надійність роботи персоналу, рівномірність завантаження, рівень трудової дисципліни, задоволеність працівника, кількість конфліктів, скарг, нещасних випадків та ін.

У ряді європейських країн отримали розповсюдження центри оцінки управлінського персоналу, діяльність яких полягає у виявленні на підставі спеціального комплексу тестів і вправ потенційних здібностей працівників, проте такі центри не вільні від недоліків й не гарантують відсутності помилок [1].

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Підсумовуючи вищенаведене зазначимо, що дослідження теоретичних основ

сучасної кадрової політики України дали змогу встановити, що кадрова політика є найважливішим фактором збереження та зміцнення цілісності держави, соціально-політичної стабільності суспільства, стратегічною складовою регуляції життєдіяльності громадян. Важливою складовою кадрової політики є створення збалансованої системи управління людьми, що має забезпечити оптимальне використання трудових ресурсів всієї країни.

Сучасна кадрова політика має бути науково обґрунтованою, історично конкретною, враховувати нагальні потреби суспільства в кадрах, плановою і перспективною. Вона має ґрунтуватися на знаннях про суспільство, управління, здійснюватися на правовій основі, керуватися демократичними принципами, враховувати світоглядні й ідеологічні уявлення людей, стан держави, її перспективи, можливості виконання поставлених цілей. Цілі кадрової політики слід обирати, враховуючи інтереси особи, суспільства та держави, особливості демографічного та культурно-історичного розвитку країни тощо.

До того ж, на нашу думку, до кола розробників кадрової політики та її стратегії доцільно залучати якомога більше учасників, що представляють інтереси та відображають її бачення різними сторонами суспільно-економічних відносин. Це дасть змогу не лише зробити її адресною, але й підвищити зацікавленість окремих суб'єктів у її реалізації.

Список літератури

1. Вдовиченко Р.П. Особливості сучасного управління персоналом [Електронний ресурс] // Р.П.Вдовиченко // Ефективна економіка. – 2012. – № 2. – С.1–4. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_2_18
2. Грицай А.М. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства // А.М. Грицай // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2014. – № 1 (63). – С.148–155.
3. Гривнак А.В. Проблеми управління персоналом на сучасних підприємствах / А.В.Гривнак, О.І.Бала // Вісник національного університету «Львівська політехніка». – 2013. – № 778. – С. 10–17.
4. Стрехова С.В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації // С.В.Стрехова // Економіка та управління підприємствами. – 2012. – №3–4. – С.66–70.
5. Мазур В.С. Сучасна кадрова стратегія підприємства // В.С.Мазур // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2011. – № 6 (51), ч. 2. – С.206–210.

References

1. Vdovychenko, R.P. (2012), «Features moder management personnel», *Efektivna ekonomika*, [Online], vol.2, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_2_18 (Accessed 18 Oct 2016).
2. Hrytsaj, A.M (2014), «Theoretical and methodological principles of forming personnel policy of the company», *Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade*, vol. 1, pp.148-155.

3. Hryvniak, A.V. (2013), «Problems of personnel management in modern enterprises», *Visnyk Journal of National University «Lviv Polytechnic»*, vol. 778, pp.10–17.
4. Strehova, S.V. (2012), «Personnel policy: leverage efficiency mechanisms and instruments», *Economics and Enterprise Management*, vol.3–4, pp.66–70.
5. Mazur, V.S. (2011), «Modern enterprise human resources strategy», *Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade*, vol.6 (51), pp.206–210.

V.M.Marchenko, PhD of Economic Sciences, Professor, Department of Economics and Business, National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

V.A.Hondoka, student, Department of Economics and Business, Department of Management and Marketing, National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

Theoretical basis of personnel policy of modern enterprises

In the article the theoretical base of human resources policy of the company, considered the essence and meaning of human resources policy organization. The essence of the concept of «human resources management» is justified as activities aimed at the most efficient use of labor resources to achieve the objectives of enterprise and personal goals of employees. The basic concepts and types of modern human resources policy in the management of staff. Defined purpose, object and principles of the personnel policy of the modern enterprise. Today, many domestic enterprises, unfortunately, ignore all personnel management. Indicators for assessing organizational effectiveness of personnel management company include: employee turnover ratio of administrative staff and other categories of workers, the reliability of the personnel, the level of labor discipline, employee satisfaction, the number of conflicts, complaints and accidents.

Keywords: staff, business, human resource management, human resources, personnel policy, personnel service.

Стаття надійшла до редакції 07.09.2016 р.