

ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ЯК ЗАПОРУКИ ЕФЕКТИВНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Дикань В.В., доктор економічних наук, професор
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, Україна

Гладух М.В., аспірант
Український державний університет залізничного транспорту, Україна

У статті розглянуто проблеми та принципи забезпечення кадрової політики українських підприємств. Досліджено суть кадрової політики, основні напрямки в роботі з персоналом, її вплив на забезпечення економічної безпеки підприємства. Розглянуто поняття кадрової політики, як системи роботи з персоналом, засоби реагування на зміни в зовнішньому середовищі. Досліджено забезпечення кадрової політики на основі організаційної інтеграції, функціональності, відповідальності всіх працівників на підприємстві та адаптації до безперервного навчання. Проаналізовано досвід кадрової політики провідних іноземних та українських компаній. Визначено, що зарубіжні компанії акумулюють у своїй кадровій політиці ті принципи та елементи, що є адекватнішими для певної країни та виду діяльності компанії. Визначено, що в іноземних компаніях робота з персоналом базується на чіткій системі роз'яснення співробітникам фірми показників і стратегій компанії відносно робочої сили і розвитку компетенцій; на можливості для зростання працівників; програмі та системі винагород, які сприяють гнучкості та встановленню балансу між роботою та особистим життям через використання часткової зайнятості, гнучкому робочому графіку та перерозподілу посадових обов'язків. Проаналізовано, що головною метою кадрової політики українських підприємств є реалізація програм підвищення персоналу; перепідготовка та залучення молодих спеціалістів; об'єктивні дані про освіту; раціональне використання персоналу; створення сприятливих умов для творчої ініціативної та індивідуальної праці і удосконалення матеріальних стимулів; фіксування чітких критеріїв; перехід від старої системи залучення через практичну оцінку професійно-кваліфікаційних здібностей кандидатів на посади; наявність ученого ступеня; володіння іноземними мовами; наявність заохочень або покарань.

Ключові слова: кадрова політика, робочі місця, економічна безпека, персонал, кадри, управління, забезпечення.

Постановка проблеми. В умовах ринкової економіки одним із вирішальних чинників ефективності і конкурентоспроможності підприємства є забезпечення високої якості кадрового потенціалу. Головна мета кадрової політики підприємства полягає в забезпеченні робітників робочим місцем, посадою, спеціальністю відповідної кваліфікації.

Сутність кадрової політики полягає у визначенні основних напрямків в роботі з персоналом, що сприяє ефективному вирішенню виробничих проблем працівників підприємства на різних рівнях відповідальностей.

За умов розвитку ринкової економіки великого значення набуває питання розвитку персоналу, його формування, мотивація та забезпечення економічної безпеки підприємства. З кадрами підприємства пов'язана не тільки внутрішні ризики, а й потенційні чинники успіху.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. До недавнього часу вагомі дослідження та формування кадрової політики підприємства знайшли своє відображення у працях багатьох науковців, зокрема О. Грішнєвої, В. Гурне, О. Козлової, О. Крушельницької, В. Пугачова, В. Співака. Деякі теоретичні аспекти кадрової безпеки в системі економічної безпеки окреслили І. Варналій, В. Геєць, Я. Гончарук, В. Рубський, О. Грунін, Є. Жарикова, В. Понамарьов, Є. Рубан, Д. Рисіна, І.Б. Швець, В. Шилов та інші.

Є. Жариков [1] обґрунтував проблему відбору персоналу і ризиків, що виникають внаслідок хитрощів при прийомі на роботу. І.Б. Швець [2] присвятив дослідження ризикам, що виникають внаслідок на кожному етапі взаємодії між працівником та підприємством, оцінці їх вірогідності і методам попередження. Д. Рисіна визначає конкретні посади, групи ризику і моменти взаємодій між працівником і підприємством, які супроводжуються виникненням тих чи інших загроз з боку персоналу [3].

Метою даної статті є проведення аналізу забезпечення кадрової політики на підприємстві як запоруки ефективної економічної безпеки, вивчення та дослідження інноваційних підходів щодо роботи з персоналом підприємства.

Основні результати дослідження. Кадрова політика - це система роботи з персоналом, що об'єднує різні форми діяльності й має на меті створення згуртованого і відповідального

високопродуктивного колективу для реалізації можливостей підприємства, адекватно реагувати на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищах. Поняття кадрової політики в широкому розумінні – це система правил і норм. У вузькому розумінні – сукупність конкретних правил і побажань у взаємовідносинах працівників і організацій. Також слід відмітити, кадрова безпека – це процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства через ризики і погрози, пов'язані з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами в цілому [4].

Англійський спеціаліст у сфері кадрового менеджменту Д.Грест вважає, що забезпечення кадрової політики – це:

- організаційна інтеграція – вище керівництво і лінійні керівники приймають розроблену та добре скоординовану стратегію управління людськими ресурсами як свою власну та реалізують її у своїй оперативній роботі, тісно взаємодіючи зі службами;

- високий рівень відповідальності всіх працівників, під якими 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).

Сучасна кадрова політика підприємств має створити план з розвитку підприємства, бути достатньо гнучкою, економічно переконливою, виходячи з реальних можливостей підприємства. Вона має створити індивідуальний підхід до своїх працівників. Принципами кадрової політики можна визначити наступні: демократизм управління, від якого залежить готовність до співробітництва; розуміння людей, їхніх потреб; справедливої дотриманні рівності й послідовності.

За новітніми умовами господарювання кадрова політика має бути спрямована на формування такої системи роботи з персоналом, щоб орієнтуватися на отримання не лише економічного й соціального ефекту, а й нормативних аспектів та урядових рішень.

Серед елементів кадрової політики треба назвати політику зайнятості, яка охоплює забезпечення високо кваліфікаційного персоналу, створення цікавих умов праці, забезпечення її безпеки, створення здатності для просування по службі з метою підвищення ступеня задоволення роботою; політика навчання, яка враховує формування відповідної бази навчання; можливість для підвищення кваліфікації та реалізації бажань до професійного зростання; політику оплати праці, що полягає в наданні достатньо високої заробітної плати, яка відповідає б досвіду, здібностям і ставленню працівника до своїх обов'язків, його трудовому внеску; політику успіху, яка створюється на забезпеченні широкого набору соціальних пільг і благ, створенні умов привабливих для працівника та взаємовигідних для них і для підприємства; політику трудових відносин, яка передбачає встановлення певних процедур для загрози виникнення трудового конфлікту.

За нових умов господарювання кадрова політика має спрямовуватися на формування такої системи роботи з персоналом, що орієнтується на отримання не лише якості, а ще й соціального ефекту за умовами дотримання чинного законодавства, урядових рішень та нормативних актів.

Зарубіжні компанії акумулюють у своїй кадровій політиці ті принципи та елементи, що є адекватнішими для певної країни та виду діяльності компанії. Незалежно від національної приналежності, провідні компанії світу приділяють важливу увагу якісному управлінню людськими ресурсами.

У службах управління персоналом закордонних компаній у середньому зайнято 1-1,2% загальної чисельності працівників. В усіх підрозділах працюють висококласні професіонали. У 500 найбільших компаніях США більше 30% зайнятих кадровою роботою – магістри та доктори наук. З кожних 10 американських кадровиків 6-7 мають дипломи психолога, соціолога, економіста, фахівців в області трудових відносин, які були отримані у провідних університетах, школах бізнесу [5].

Ключовими компонентами кадрової політики у США виступають диверсифікація та залучення пріоритетів бізнес-стратегії компанії. З метою досягнення свого «бачення» векторів розвитку компанія фокусує увагу на 5 основних стратегічних напрямках, 3 з яких безпосередньо пов'язані з людськими ресурсами [6].

Для визначення характерних особливостей кожної з основних зарубіжних моделей формування кадрової політики у якості прикладу ми візьмемо досвід провідних транснаціональних корпорацій, таких, як Ford Motor Company, Lego Group, Sharp. Ці компанії охоплюють різні сектори економіки.

На початку 2003 року компанія Ford Motor Company визначила, що диверсифікованість персоналу визначають не лише раса, етнічне походження, вік і стать, а й ще багато ознак, що роблять людину унікальною. У зв'язку з неоднорідним складом персоналу FM Company кадрову політику будує на вихованій організаційній культурі, вільній від бар'єрів, у якій кожний працівник відчує себе залученим, шановним і цінним.

На початку 90-х років за фінансовою підтримкою в компанії були створені ресурсні групи працівників (Employee Resource Groups - ERG), мережа яких сьогодні охоплює тисячі працівників, що відчувають проблеми щодо походження, етнічної та релігійної приналежності, інвалідності тощо. Ресурси групи проводять різні освітні та культурні заходи, а також здійснюють підтримку різним проектам, пов'язаним з різноманітністю персоналу.

Збалансування роботи та особистого життя є одним з індикаторів гідної праці. У компанії розроблені програми та система винагород сприяють гнучкості та встановленню балансу між роботою та особистим життям через використання часткової зайнятості, гнучкі робочі графіки та перерозподіл посадових обов'язків.

Компанія Ford розвиває навчальну програму для менеджерів і робітників щодо зростання їх компетенцій. Саме через навчання працівників компанія досягне рівня низьких витрат на виробництво та високої якості продукції. Більшість працівників FM Company беруть участь у тренінгах щодо розвитку чуйності, поваги та комунікативності на робочих місцях. Людські ресурси розглядаються в компанії як життєва важлива складова, якій забезпечується постійна підтримка та розвиток.

Кадрова політика компанії Sharp базується на основних принципах японського менеджменту: гарантія зайнятості та створення обстановки довіри; гласність і цінності корпорації; управління, ґрунтоване на інформації; управління, орієнтоване на якість; постійна присутність керівництва на виробництві; підтримка чистоти та порядку.

У межах своєї кадрової політики Sharp акцентує увагу на важливості дотримання основних прав людини та порушенні прав людини, забезпечує можливості для зростання працівників, прагне сформувати систему управління людськими ресурсами та робочих місць відповідно до характеристик і талантів працівників. Компанія також допомагає своїм працівникам підтримувати здоровий баланс між роботою та особистим життям, а також прагне створити робочі місця, що забезпечують працівникові добре розумове та фізичне самопочуття [7].

Серед усіх прав працівників компанія особливо визначає їх право на об'єднання та проведення колективних переговорів на основі чинного законодавства в різних країнах і регіонах, де розташовані підрозділи Sharp. У Японії, на підприємствах Sharp щомісячно проводяться засідання Центральної Ради з управління працею, де присутні представники обох сторін та ведеться спільне обговорення питань ділового середовища і трудових відносин. В Європі підрозділи Sharp проводять засідання Європейської Робочої Ради (Europe Works Council) кожного року.

Кадрова політика компанії містить наступні програми розвитку персоналу:

- GATE – підготовка персоналу для поточних зарубіжних відряджень (вивчення основ глобального лідерства та особливостей країн з економікою, що розвиваються);

- GRID – для підготовки молодих людей, що планують посідати ключові посади у майбутньому та забезпечувати розвиток компанії за кордоном (направлення працівників на 1-2 роки у країни, що розвиваються, для вивчення специфіки їх ринків, культури тощо);

- GOAL – для навчання працівників Sharp іноземної мови (китайської або англійської).

Sharp дає своїм працівникам можливість обирати стиль роботи, який є для них найприйнятнішим на різних стадіях їх життя, і таким чином допомагає працівникам досягти балансу між роботою та особистим життям.

Досвід компанії Sharp – це збалансування роботи та особистого життя, які спрямовані на виховання дітей і догляд за членами родини, що потребують допомоги (хворі, люди похилого віку). Так, у компанії діють програми, згідно яких працівники можуть використовувати графік роботи, отримувати відпустку з догляду за членами родини, що потребують допомоги. В цілому кадрова політика Sharp може бути визнана такою, що забезпечує персоналу компанії гідну працю.

LEGO Group була заснована у 1932 році в Данії, а на сьогоднішній день має філіали та відділення по всьому світу. Компанія спеціалізується на розвитку дитячого творчого потенціалу через ігри та навчання, вона забезпечує іграшками та навчальними матеріалами дітей у більш ніж 130 країнах. LEGO Group третій у світі виробник у сфері ігрової індустрії, а персонал нараховує понад 10000 працівників [8].

Крістіан Іверсан, що обіймав посаду віце-президента з персоналу компанії LEGO, зазначив, що на фазі формування стійкої платформи для зростання та створення підґрунтя для зростання і

в майбутньому розвитку компанія прагне підвищити рівень оперативного управління. З цією метою на відміну від фінансових важелів, що були пріоритетними на попередній кризовій фазі, компанія активізує два інших важеля – управління персоналом та управління ІТ. В основу кадрової політики компанії покладені наступні цілі:

- LEGO Group повинна створити гідне місце для роботи працівників. Кожна фірма в складі LEGO повинна створити й підтримувати професійне середовище, привабливе як для теперішніх так і для майбутніх працівників;
- LEGO Group повинна мати кваліфікацію, необхідну для регулювання діяльності сьогодні і в майбутньому для того, щоб забезпечити виконання завдань, що стоять перед компанією;
- мета LEGO Group створити постійні й надійні робочі місця для всіх працівників шляхом ретельного планування;
- праця працівників LEGO Group повинна оплачуватися належним чином з урахуванням умов праці, особистих досягнень, результатів і відповідно до місцевого рівня оплати аналогічних робіт;
- робота повинна бути організована з урахуванням фізичних і розумових здібностей працівників;
- LEGO Group прикладає всі зусилля в наданні активної допомоги в професійному зростанні працівників;
- кадрова політика повинна бути розроблена й здійснена в тісному співробітництві керівництва фірми й працівників.

Кадрова політика компанії містить професійні оцінки показників кадрів, моніторингу рівня кваліфікації персоналу, навчання працівників, у тому числі знання у суміжних сферах діяльності. У 2008 році на підприємствах LEGO Group було розпочато впровадження нового фінансового інституту, спрямованого на аналіз клієнтських переваг і рентабельності продукції.

Робота з персоналом у LEGO Group базується на чіткій системі роз'яснення співробітникам фірми показників і стратегій компанії відносно робочої сили, провідне місце у кадровій політиці посідає система розвитку компетенції, необхідної для успішного практичного використання цих показників. Персонал LEGO Group незалежно від країни, у якій він працює, має оперативний доступ до цієї програми, яка отримала дуже високі оцінки від персоналу компанії. В програму включають 5 модулів: вступ, передісторія та підхід до проведення опитування, інтеграція опитування, дії на основі результатів опитувань, викладання масштабних ініціатив, спрямованих на організаційний розвиток. Вона також сприяє ознайомленню працівників компанії з інструментом організаційного розвитку “DREAM OUT”, який використовується рядовими працівниками для реалізації нових ідей, щодо нових способів покращення результатів діяльності [9]. Крім того, електронне навчання персоналу LEGO Group закінчується само тестуванням, що дозволяє встановити ступінь, здібності менеджерів на практиці використовувати нові знання.

Кондитерська Корпорація ROSHEN – один з найбільших світових виробників кондитерських виробів. Кондитерська компанія ROSHEN посідає 18 сходинку рейтингу Candy Industry TOP 100. Під власним «солодким знаком якості» ROSHEN виробляє до 200 видів високоякісних кондитерських виробів. Розробкою технологій та запуском високоякісних кондитерських виробів займаються спеціалісти, які пройшли атестацію та навчання у спеціалізованих іноземних центрах.

Кадровий склад чи персонал київської кондитерської фабрики Roshen мають визначні кількісні, якісні і структурні характеристики. Якісними формальними ознаками керівного персоналу насамперед є, як відомо, об'єктивні дані про освіту, професійну кваліфікацію, наявність ученого ступеня чи звання, вміння працювати на комп'ютері, знання іноземних мов, наявність заохочень або покарань, а також результати голосування при обранні й наступних атестацій тощо [10].

Компанія «Київстар» – закрите акціонерне товариство, лідер мобільного зв'язку. Компанія була заснована у 1994 році, послуги мобільного зв'язку надає з 1997 року. «Київстар» – один з найкрупніших операторів на території України, охоплює своєю мережею всі великі і малі міста [10].

Кадрова політика «Київстар» – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання. Кадрова політика визначає генеральну лінію і принципові настанови в роботі з персоналом на довготривалу перспективу.

Кадрова політика «Київстар» включає в себе: своєчасне забезпечення організації персоналом певної якості і кількості відповідно до стратегії розвитку організації; створення умов реалізації, передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян; раціональне використання персоналу; формування і підтримка ефективності роботи підприємства.

Компанія проводить активну кадрову політику, суть якої полягає в тому, що керівництво підприємства має якісний діагноз, а також обґрунтований прогноз розвитку ситуацій і засоби впливу

на неї. Кадрова служба підприємства володіє засобами прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий та довгостроковий періоди.

Кадрова політика “Київстар” включає в себе 90% штатних співробітників які мають вищу освіту; притягуються кваліфіковані фахівці. Нові співробітники приходять співбесіду, як з психологами, так із провідними фахівцями того відділу в якому працюватиме співробітник. Новим співробітникам надається випробувальний термін 3 місяця. В компанії використовується багаторівнева мотивація персоналу: корпоративні заходи; навчання персоналу; пільгові путівки; медичне страхування.

Результат даної політики – це успішний та досвідчений топ-менеджмент і кваліфікований персонал на всіх рівнях. [10]

Висновки. Розглянувши досвід іноземних та українських корпорацій, можна зробити наступні висновки. Головна мета кадрової політики підприємства полягає у забезпеченні кожного працівника робочим місцем, кожної посади персоналом відповідних професій та спеціальністю і належної кваліфікацією. Кадрова політика – це реалізація різних програм підвищення кваліфікація персоналу та його перепідготовки; перепідготовка за рахунок коштів саме роботодавця та залучення молодих ініціативних спеціалістів, що повинно стати пріоритетом кадрової політики; створення сприятливих умов для творчої, ініціативної та індивідуальної праці; удосконалення системи моральних, а головне – матеріальних стимулів; фіксування чітких критеріїв, задоволення визначених вимог для кар’єрного росту; перехід від старої системи залучення кадрів керівної ланки і спеціалістів, до залучення через практичну оцінку професійно- кваліфікаційних здібностей кандидатів на заміщення вакантних посад, використання системи стажування студентів останніх курсів вузів.

Основою управління кадрами виступає кадрова політика, яка може бути розподілена на управління персоналу та підбір кадрів. Головне завдання кадрової політики полягає у забезпеченні економічної безпеки підприємства, веденню ефективного кадрового процесу, що буде сприяти розвитку економіки та соціальної сфери організації.

Література

1. Жариков Е.С. Риски в кадровой работе. Книга для руководителей и менеджера по персоналу / Е.С. Жариков, А.А. Парамонов. – М.: Междунар. центр. фин. - экон. развития, 2005. – 288 с.
2. Швець І.Б. Економічна безпека в управлінні персоналом / І.Б.Швець // Наукові праці ДонНТУ. – 2009. – № 36 – С. 179-184.
3. Рысина Д.Ф. Проверяем благонадежность кандидатов на руководящие должности и другие ответственные должности // Кадры предприятия. – 2008. – №9. – С. 17- 32.
4. Демченко Т. Управление персоналом: современные подходы / Т.Демченко // Человек и труд. – 2003. – №8. – С. 35-41.
5. Офіційний сайт Ford Motor Company [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ford.com>.
6. Офіційний сайт Sharp [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://sharp.word.com/>.
7. Офіційний сайт LEGO [Електронний ресурс]. – Режим доступу : Group <http://aboutus.lego.com/-US/lego.group>.
8. Оценка персонала. Как управлять человеческим капиталом, чтобы реализовать стратегию / Хьюзлид Марк А., Беккер Брайан Е., Битти Ричард У. – М.: ООО «И.Д.Вильямс», 2007. – 432 с.
9. Офіційний сайт Roshen [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.roshen.com>
10. Е.Кропивьянская Лучшие обучающие компании : Киевстар / Е.Кропивьянская // HRMagazine [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.krm.ua>.

References

1. Jarikov E.S. (2005). Risks in personnel work. The book for managers and manager on the song. / E.S.Jarikov, A.A.Paramonov. M.: International Center for Financial and Economic Devolpment.
2. Scvec I.B. (2009). Economical bake in management personnel / I.B.Scvec // Scientific works DonNTU.
3. D.F.Risina (2008). We check the reliability of candidates for managerial positions and other responsible positions // Personnel of the enterprise.
4. T.Demchenko (2003). Personnel management: modern approaches // Man and work.
5. Official site Ford Motor Company. Access model: <http://www.ford.com>.
6. Official site Sharp. Access model: <http://sharp.word.com>.
7. Official site LEGO. Access model: Group <http://aboutus.lego.com/-US/lego.group>
8. Evaluation of staff. How to manage human capital to implement a strategy (2007) / Hueslid Mark A., Beacher Brian E., Beattie Richard W. M.: ID Williams LLC.
9. Official site Roshen. Access model: <https://www.roshen.com>.
10. E.Kropivnyanskaya The best training companies : Kyivstar. HRMagazine. Access model: <http://www.krm.ua>

Стаття надійшла до редакції 03.11.2017.