

УДК 331.108

Шаповал О. А.
*кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та військового господарства
Національної академії Національної гвардії України*
Таранічев С. Л.
*слухач магістратури
Національної академії Національної гвардії України*

Shapoval Olena
*Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor
Associate Professor of the Department of
Management and Military Economy
National Academy of National Guard of Ukraine*
Taranichev Stanislav
*Magistrate listener
National Academy of National Guard of Ukraine*

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. У статті розглянуто теоретичні аспекти управління кадровою політикою підприємства. Проаналізовано природу та роль кадрової політики у підвищенні ефективності суспільного виробництва та рівня життя всього населення. Визначено поняття «кадрова політика» та «управління персоналом». Розглянуто механізм реалізації кадрової політики підприємства як нормовану систему організаційних заходів, яка зачіпає як соціальні, так і організаційно-адміністративні сторони життєдіяльності організації задля запобігання кадровим проблемам і задоволення потреб організації в персоналі. Надано характеристику цільових задач кадрової політики підприємства та альтернатив їх вирішення. Визначено принципи формування кадрової політики на підприємстві, які сприяють гуманізації праці в сучасних системах управління персоналом підприємств. Надано внутрішні та зовнішні чинники кадрової політики.

Ключові слова: кадрова політика, кваліфікація кадрів, персонал, колектив, управління.

Вступ та постановка проблеми. Напрями конкурентної боротьби зазвичай зосереджуються в галузі технічних нововведень, удосконалення технологій. Однак тим засобом, який гарантує успіх діяльності сучасного підприємства, є перш за все ефективна організація управління персоналом. Ринкова політика висуває цілу низку принци-

пових завдань, одним із найважливіших серед яких є максимально ефективно використання кадрового потенціалу. Для того щоби досягти цих цілей, необхідно запровадити чітко розроблену кадрову політику. У сучасних умовах кадрова політика більшістю вчених визнається фундаментом процесу управління персоналом. Нині українські під-

приємства функціонують в умовах кризи. У зв'язку з цим їх економіка значною мірою схильна до впливу різних ризиків та загроз, зокрема кадрових.

Актуальність теми полягає в тому, що форми й методи управління, а також організаційні структури, спрямовані на розвиток ринкових відносин підприємств, які вводяться нині на підприємствах, часто є неефективними й не досягають поставлених цілей. Однією з основних причин цього є слабка забезпеченість проведених реформ необхідними кадрами. Вирішенню цієї проблеми повинна допомогти чітко розроблена кадрова політика організації. Нині у виробничій діяльності систематично виникають нестандартні ситуації, які найчастіше вимагають від співробітників неформального підходу до їх вирішення.

Отже, для керівника важливою умовою стабільного розвитку підприємства є формування кваліфікованої та відповідальної команди співробітників. Формування цілеспрямованої кваліфікованої команди, а також грамотне управління нею є одним з основних чинників підприємницького успіху [1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням кадрової політики присвятили свої дослідження такі вітчизняні й зарубіжні вчені, як Т.Ю. Базаров, В.Р. Веснін, М. Вебер, Дж. Іванцевич, А.А. Лобанов, Е.М. Могильовкин, Н.В. Богдан, С.К. Мордовий, Ю.Г. Одегов, М.Г. Лабаджян, В.С. Половинко, Ф.У. Тейлор, Н.А. Чижова.

Актуальність теми дослідження полягає в науковому обґрунтуванні кадрової політики та шляхів її вдосконалення та управління, оскільки кадрова політика відіграє важливу роль в розвитку цивілізованого суспільства, окремої організації. Вона розрахована на тривалий період лінії розвитку людських ресурсів, вдосконалення кадрів та дає змогу об'єднати й узгодити різні управлінські дії під час проведення економічної, технічної та соціальної політики в масштабах підприємства. Змістом кадрової політики є робота з персоналом згідно з концепцією розвитку організації. Кадрова політика – це складова частина стратегічно зорієнтованої політики організації.

Метою статті є дослідження теоретичних аспектів управління кадровою політикою та шляхів її вдосконалення.

Результати дослідження. Ринкова економіка висуває цілу низку принципових завдань, одним із найважливіших серед яких є максимальне ефективне використання кадрового потенціалу. Для того щоби досягти цих цілей, необхідна чітко розроблена кадрова політика. У сучасних умовах кадрова політика більшістю вчених визнається фундаментом процесу управління персоналом.

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

На рівні підприємства природа та роль кадрової політики полягають у такому:

- кадрова політика є невід'ємною частиною загальної політики організації;
- кадрова політика відображає основні наміри керівництва щодо формування кадрового складу та його характеристик, механізму реалізації цілей та завдань, що спрямовані на збереження, укріплення та розвиток кадрового потенціалу, створення відповідального та високопродуктивного згуртованого колективу, який здатен своєчасно реагувати на мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку організації, що певним чином обумовлюється державною кадровою політикою;
- механізм кадрової політики перш за все обумовлюється економічними інтересами й не завжди відповідає цілям працівника як об'єкта кадрової політики;

– кадрова політика має забезпечити концентрацію очікувань та сподівань загальної політики організації;

– кадрова політика покликана узгодити інтереси соціальних груп, спрямувати їх активність на продуктивну ділову взаємодію, знизити ймовірність деструктивного протистояння;

– неузгодження кадровою політикою економічних інтересів підприємства та цілей працівника, зрештою, породжує мотивовані конфлікти [2].

Сьогодні кадрові підрозділи реалізують багато функцій, раніше розсіяних по економічних, виробничо-технічних та інших підрозділах. Їх інтеграція в одному місці свідчить про реальне зростання впливу людських ресурсів у практиці внутрішнього фірмового керівництва. Така побудова служби дає змогу адміністрації реально управляти цим важливим ресурсом і вирішувати складні завдання підвищення ефективності роботи підприємства.

Цільове завдання кадрової політики підприємства може бути вирішене по-різному, при цьому існують такі альтернативні варіанти:

- звільняти працівників або зберігати; якщо зберігати, то яким шляхом;
- проводити підготовку працівників самостійно або шукати тих, хто вже має необхідну підготовку;
- проводити набір персоналу із зовнішніх джерел або перенавчати працівників, які підлягають звільненню з підприємства;
- проводити додатковий набір персоналу або задовольнятися наявною кількістю за умови більш раціонального її використання;
- вкладати гроші в підготовку «дешевих», але вузькоспеціалізованих працівників, або «дорожчих», але маневрених.

Незважаючи на очевидну вигідність вдосконалення кадрової політики організації для компаній, лише мала кількість вітчизняних підприємств займається цим питанням впритул.

Механізм реалізації кадрової політики – це не що інше, як нормована система організаційних заходів, яка зачіпає як соціальні, так й організаційно-адміністративні сторони життєдіяльності організації задля запобігання кадровим проблемам і задоволення потреб організації в персоналі.

На основі концепції та принципів управління розробляють кадрову політику, що включає основні напрями, форми, методи й критерії роботи з персоналом, спрямовані на підвищення ефективності його використання та діяльності організації загалом.

Кадрова політика є генеральним напрямом кадрової роботи, яка реалізується в процесі управління персоналом і модифікується за ступенем зміни стратегічних пріоритетів.

Управління персоналом – це важкий процес забезпечення кадрами підприємства, організація їх ефективного використання та професійного розвитку. Нині в умовах переходу до ринкової економіки багато керівників вітчизняних виробничих організацій недооцінюють значення методів управління персоналом, що притаманні сучасному менеджменту й активно використовуються за кордоном для ефективного управління та підвищення продуктивності праці [1].

Кадрова політика – це набір основних принципів, які використовуються кадровою службою підприємства. Вона є стратегічною лінією поведінки в роботі з персоналом. Кадрова політика – це створення підприємством трудового колективу, який би найкращим чином сприяв суміщенню цілей підприємства та його працівників.

Кадрова політика має на меті створити згуртовану, відповідальну, високорозвинену та високопродуктивну робочу силу. Вона повинна збільшувати можливості підприємства, реагувати на вимоги ринку найближчим майбутнім [2].

Персонал (кадри) – це працівники, найняті виробництвом для виконання виробничих завдань, які володіють певними навичками та спеціальною кваліфікацією. Персонал є найважливішим об'єктом кадрової політики організації.

До засад формування кадрової політики на підприємстві належать:

- підпорядкування кадрової політики стану та завданням стратегічного розвитку підприємства;

- баланс економічних та соціальних аспектів кадрової політики;

- узгодження кадрової політики з регіональним ринком праці за кваліфікацією робітників, рівнем оплати праці, різноманітними категоріями, умовами праці, темпами розвитку підприємства та наявністю трудових ресурсів;

- узгодження рішень адміністрації з трудовим колективом щодо кадрової політики за умови дотримання чинного законодавства;

- особистість керівника, що впливає на постановку кадрової роботи, тому першочерговою задачею управління персоналом є постійна турбота про керівні кадри, яка забезпечує постійне поповнення складу керівних кадрів свіжими силами; посилення теоретичної підготовки та практичного загартування кадрів управління; забезпечення принципового ставлення до кадрів під час їх підбору та заміни; постійне підвищення відповідальності кадрів за доручену справу; вжиття практичних заходів з безперервного покращення діяльності органів управління;

- зміцнення правової основи державного та суспільного життя, дотримання законності у сфері кадрової роботи на всіх рівнях організації суспільства як гарантія забезпечення державних та суспільних інтересів, якісного розвитку всіх сфер життєдіяльності суспільства;

- забезпечення оптимальної відповідності особистих якостей робітника вимогам роботи (робочого місця, посади), що є основним завданням кадрової політики (облік загальних та спеціальних здібностей, особистісних та ділових якостей працівника є головною вимогою наукової організації підбору та розстановки кадрів, одним з основних принципів кадрової політики);

- поглиблення демократії, розвиток самоуправління, розширення відкритості в кадровій роботі, що є факторами соціально-економічного розвитку підприємства та принципами сучасної кадрової політики;

- оновлення та вдосконалення соціально-демографічної та професійно-кваліфікаційної структури кадрів, соціальної мобільності, змін техніки та технології (цей

принцип заснований на забезпеченні постійного притоку нових працівників, оптимальному поєднанні досвідчених кадрів з великим стажем та молодих, ініціативних спеціалістів);

- принцип використання праці робітників згідно з їх спеціальною підготовкою (освітою) [2].

Кадрова політика підприємства визначається внутрішніми та зовнішніми чинниками.

Так, до зовнішніх чинників, що визначають кадрову політику підприємства, належать національне трудове законодавство, взаємини з профспілкою, стан економічної кон'юнктури, ситуація на ринку праці.

Внутрішніми чинниками, що визначають кадрову політику підприємства, є цілі підприємства, їхня тимчасова перспектива й ступінь пропрацьованості, стиль управління, умови праці, якісні характеристики трудового колективу.

Цілі кадрової політики поділяються на економічні та соціальні.

Економічними цілями є досягнення прийнятної пропорції між витратами та результатами. У нинішній економічній ситуації кадрові рішення спрямовані на безумовне зменшення кадрових витрат. Вони необхідні для оптимізації пропорції між цими витратами, з одного боку, та продуктивністю праці, з іншого боку.

Соціальними цілями є вдосконалення матеріального й нематеріального становища персоналу підприємства. Більшою мірою це стосується заробітної плати, зменшення тривалості робочого часу, соціальних видатків, облаштування робочих місць і надання можливості працівнику брати участь в ухваленні рішень.

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

Цілями кадрової політики підприємства є своєчасне забезпечення підприємства персоналом необхідної якості у необхідній чисельності; забезпечення умов реалізації прав та обов'язків працівників, що передбачені трудовим законодавством; раціональне використання кадрового потенціалу; формування й підтримка ефективної роботи трудових колективів.

Кадрова політика підприємства засновується на принципах справедливості, послідовності, дотримання трудового законодавства, рівності, відсутності дискримінації.

До зовнішніх чинників, що визначають кадрову політику підприємства, належать національне трудове законодавство, взаємини з профспілкою, стан економічної кон'юнктури, перспективи розвитку ринку праці.

Внутрішніми чинниками, що визначають кадрову політику підприємства, є цілі підприємства, їхня тимчасова перспектива й ступінь пропрацьованості; стиль управління; умови праці; якісні характеристики трудового колективу.

Список використаних джерел:

1. Шаповал О.А., Іваній А.О., Гальченко А.О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. № 5 (17). С. 149–151.
2. Шаповал О.А. Управління персоналом : навчальний посібник. Харків : НАНГУ, 2015. 295 с.

References:

1. Shapoval O.A., Ivaniy A.A., Galchenyuk A.A. (2018) Kadrova polityka pidpryemstva yak instrument systemy upravlinnja personalom [Personnel policy as a tool of the personnel management system]. *Economic Bulletin of the Zaporizhzhya State Engineering Academy*, no. 5 (17), pp. 149–151.
2. Shapoval O.A. (2015) Upravlinnja personalom [Managing staff]. Kharkiv : National Academy of National Guard of Ukraine (in Ukrainian).

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКОЙ ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация. В статье рассмотрены теоретические аспекты управления кадровой политикой предприятия. Проанализированы природа и роль кадровой политики в повышении эффективности общественного производства и уровня жизни всего населения. Определены понятия «кадровая политика» и «управление персоналом». Рассмотрен механизм реализации кадровой политики предприятия как нормированная система организационных мер, которая затрагивает как социальные, так и организационно-административные стороны жизнедеятельности организации с целью предотвращения кадровых проблем и удовлетворения потребностей организации в персонале. Предоставлена характеристика целевых задач кадровой политики предприятия и альтернатив их решения. Определены принципы формирования кадровой политики на предприятии, которые способствуют гуманизации труда в современных системах управления персоналом предприятий. Предоставлены внутренние и внешние факторы кадровой политики.

Ключевые слова: кадровая политика, квалификация кадров, персонал, коллектив, управление.

THEORETICAL ASPECTS OF MANAGEMENT OF PERSONNEL POLICY OF THE ENTERPRISE

Summary. The article discusses the theoretical aspects of managing an enterprise's personnel policy. The nature and role of personnel policy in improving the efficiency of social production and the standard of living of the whole population are analyzed. The concepts of "personnel policy" and "personnel management" are defined. Personnel policy is a set of principles, methods, forms of organizational mechanism for the formation, reproduction, development and use of staff, creating optimal working conditions and its motivation. Despite the obvious benefit of improving the organization's personnel policy for companies, only a small number of domestic enterprises are addressing this issue closely. The mechanism of implementation of the personnel policy of the enterprise is considered as a standardized system of organizational measures, which affects both social and organizational and administrative aspects of the life of the organization in order to prevent personnel problems and meet the needs of the organization in staff. The mechanism of implementation of personnel policy is nothing more than a standardized system of organizational measures, which affects both social and organizational-administrative aspects of the life of the organization in order to prevent personnel problems and meet the needs of the organization in staff. The description of the objectives of the personnel policy of the enterprise and alternatives to solve them. On the basis of management concepts and principles, they develop personnel policy – the main directions, forms, methods and criteria for work with staff, aimed at improving the efficiency of its use and the organization as a whole. The relevance of the research topic lies in the scientific substantiation of personnel policy and ways of its improvement and management, since personnel policy plays an important role in the development of a civilized society, a separate organization. It is designed for a long period of human resources development line, personnel improvement and allows combining and coordinating various management actions in carrying out economic, technical and social policy across the enterprise. The content of personnel policy is to work with staff in accordance with the concept of development of the organization. Personnel policy is an integral part of an organization's strategically oriented policy.

Key words: personnel policy, qualification of personnel, personnel, team, management.