

## Методологічні підходи до формування кадрової політики на підприємстві

**Хондока В.А.**

магістр

Національного технічного університету України  
«Київський політехнічний інститут» імені Ігоря Сікорського

**Марченко В.М.**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри економіки і підприємництва  
Національного технічного університету України  
«Київський політехнічний інститут» імені Ігоря Сікорського

У статті наведено теоретичні аспекти формування та реалізації кадрової політики на підприємствах. Виокремлено та охарактеризовано основні типи кадрової політики організації. Окреслено нові підходи до реалізації кадрової політики як необхідної умови успішного функціонування організації.

**Ключові слова:** персонал, кадри, управління кадрами, кадрова політика, кадрова робота, управління людськими ресурсами.

Khondoka V.A., Marchenko V.M. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

В статье приведены теоретические аспекты формирования и реализации кадровой политики на предприятиях. Выделены и охарактеризованы основные типы кадровой политики организации. Определены новые подходы к реализации кадровой политики как необходимого условия успешного функционирования организации.

**Ключевые слова:** персонал, кадры, управление кадрами, кадровая политика, кадровая работа, управление человеческими ресурсами.

Khondoka V.A., Marchenko V.M. METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE FORMATION OF PERSONNEL POLICY ON ENTERPRISE

The article presents theoretical aspects of the formation and implementation of personnel policy at enterprises. The main types of personnel policy of the organization are highlighted and described. New approaches to the implementation of personnel policy as a necessary condition for the successful functioning of the organization are outlined.

**Keywords:** personnel, personnel, personnel management, personnel policy, personnel work, management of human resources.

**Постановка проблеми.** Кадрова політика в сучасних умовах передбачає передусім підходити до роботи з кадрами, розглядаючи її в нерозривному зв'язку із сутністю проблем, що вирішуються на цьому етапі, підбираючи кадри відповідно до нових завдань. Особлива увага приділяється використанню людського фактора, підвищенню якості і творчої віддачі інтелектуального та кадрового потенціалу, покращанню підготовки і використання спеціалістів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний внесок у розвиток методології формування кадрової політики підприємств зробили М.О. Вихристюк, Л.М. Гасюк, А.М. Грицай, М.В. Зось-Кіор, О.О. Кравченко, О.С. Крючко, В.А. Стец, Т.С. Удовенко, О.А. Шаповал та інші.

**Постановка завдання.** Мета статті – обґрунтування методологічних підходів до формування кадрової політики як дієвого інструменту управління людськими ресурсами підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Робота з кадрами належить до ключових моментів діяльності будь-якого підприємства як елемента економіки держави. Кадрова політика кожного підприємства повинна забезпечити:

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

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

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

– структурність – адаптацію до постійного навчання, організаційних змін, гнучкість організаційно-кадрового потенціалу, високу якість роботи та її результатів, умов праці (робоче середовище, зміст роботи, задоволеність працівників).

Основними завданнями кадрової політики на підприємстві є:

– повне та своєчасне забезпечення організації персоналом певної якості і кількості відповідно до стратегії розвитку;

– створення умов реалізації передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян;

– раціональне використання персоналу;

– формування і підтримка ефективної роботи на підприємстві [1, с. 158].

Робота з кадрами – одна зі складових частин управлінської роботи з керівництва підприємством. Вона, як і вся робота керівника, вимагає передусім планованості та обдуманості дій, уміння протиставити калейдоскопу справ, які щоденно оточують нас, твердий, попередньо підготовлений план.

Планування роботи з кадрами відбиває основні аспекти управління кадрами: виробничо-економічний, політичний, соціальний, психологічний та адміністративно-правовий.

Політичний аспект управління кадрами – це максимум демократизму, за якого людина відчувала би себе хазяїном і творцем, це налаштування кадрів на ефективну роботу, необхідність революційних перетворень в умовах ринкової економіки.

Соціальний аспект управління кадрами спрямований на активізацію виробництва, на покращання умов, що впливають на процеси праці робітників (житлових, культурно- побутових, охорони здоров'я, підвищення рівня освіти та кваліфікації).

Психологічний аспект управління кадрами відображає дію на кожну окрему особистість з урахуванням її психологічних і психофізіологічних якостей, інтересів з метою стимулювання високої продуктивності та якості праці.

Адміністративно-правовий аспект управління кадрами спрямований на вирішення завдань координування діяльності робітників у процесі вирішення визначеного виробничого завдання, розстановки кадрів за робочими місцями з урахуванням їх професійного і кваліфікаційного рівня.

Виробничо-економічний аспект управління кадрами безпосередньо пов'язаний з організацією і стимулюванням праці в нових умовах господарювання. Він вирішує завдання ефективності виробництва за рахунок найбільш повного задоволення економічних інтересів трудових колективів. Поряд з іншими аспектами управління кадрами виробничо-економічний аспект спрямований на встановлення повної відповідності між цілями і завданнями виробництва, з одного боку, та інтересами працівників – з іншого [2, с. 359].

Кадрова політика в організації майбутнього, на думку західних фахівців, повинна будуватися на таких основних принципах, як повна довіра до працівника і надання йому максимальної самостійності; у центрі економічного управління повинні бути не фінанси, а людина та її ініціатива; результат діяльності підприємства визначається ступенем згуртованості колективу; максимальне делегування функцій управління працівникам; розвиток мотивації працівників. Ці принципи коригуються через різницю в типах кадрової політики (пасивний, реактивний, превентивний, активний).

За пасивної кадрової політики управлінський апарат організації не має чіткої програми з роботи з персоналом і вимушено реагує на проблеми, що виникли в процесі роботи (нестача кваліфікованих кадрів, конфліктні ситуації, наявність відкритих вакансій). В організаціях державної форми власності здебільшого реалізується пасивна кадрова політика.

Під час здійснення реактивної кадрової політики керівництво організації діагностує проблеми з персоналом, що виникли, аналізує причини кадрових невирішених конфліктних ситуацій та вживає заходів для ліквідації наслідків непорозумінь.

За превентивної кадрової політики керівництво організації має обґрунтовані прогнози розвитку кадрової ситуації.

Активна кадрова політика характеризується наявністю у керівництва не лише кадрового прогнозу, а й засобів впливу на кадрову ситуацію. При цьому активна кадрова політика може бути раціональною та авантюристичною. Керівництво організації за раціо-

нальної кадрової політики має обґрунтований прогноз розвитку кадрової ситуації та керується короткостроковими, середньостроковими і довгостроковими планами роботи з різноманітними варіантами розвитку ситуації.

За авантюристичної кадрової політики керівництво організації не може обґрунтовано прогнозувати розвиток кадрової ситуації, проте прагне впливати на неї.

Кадрову політику також розділяють на закрити та відкрити. Це залежить від орієнтації на зовнішнє або внутрішнє середовище у процесі формування складу персоналу, тобто підприємства залучають персонал або ж принципово розвивають лише власні кадри.

Основна риса відкритої кадрової політики – це можливість прийому персоналу «зі сторони» на будь-які посади. Закрита кадрова політика найбільш характерна в ситуації кадрового дефіциту. Весь персонал компанії формується переважно з первинного складу. Недоліком закритого типу корпоративної політики є необхідність керівного апарату штучно надавати колективу нові ідеї, посилювати мотивацію, вчасно помічати негативні настрої серед співробітників [3, с. 261].

Підприємства можуть використовувати різні типи кадрової політики. При цьому велику увагу приділяють змінам, що можливі за зміни кон'юнктури ринку, що також потребує невідкладного внесення змін до вибраної кадрової політики.

Основою формування кадрової політики підприємства є аналіз структури персоналу, ефективності використання робочого часу, прогнози розвитку підприємства і зайнятості персоналу. Іноді ця робота проводиться за допомогою спеціальних консалтингових організацій, і хоча оплата їхніх послуг висока, проте результат набагато перевищує витрати [4, с. 153].

Для повного аналізу кадрової політики будь-якого підприємства необхідно виокремити критерії оцінки: кількісний і якісний склад персоналу, рівень плинності кадрів, гнучкість проведеної політики, ступінь урахування інтересів працівника/виробництва.

Аналіз кількісного складу персоналу є необхідним для виявлення резервів підвищення ефективності діяльності підприємства. Рівень якісного складу персоналу визначає рівень ефективності функціонування підприємства, тому що від особистих властивостей працівників, їх загальноосвітнього і кваліфікаційного рівня залежить якість управлінських рішень і результати їх реалізації. Від якості

складу оперативного і допоміжного персоналу залежить якість обслуговування.

Аналіз якісного складу персоналу підприємства передбачає вивчення працівників за статтю, віком, освітою, кваліфікацією, стажем роботи та іншими ознаками. Важливими показниками якісного складу персоналу є:

1. Укомплектування підприємства необхідною кількістю персоналу певних професій, спеціальностей та кваліфікацій (рівень освіти; середній вік працівників; стать працівників; стаж роботи за спеціальністю (на посаді) і стаж роботи на цьому підприємстві; чисельність працівників, які опанували суміжні професії, і соціальна активність працівників).

2. Співвідношення чисельності чоловіків і жінок на різних посадах і у професійних групах.

3. Якість розстановки кадрів за посадами і спеціальностями.

4. Ступінь відповідальності працівника до вимог робочого місця.

5. Тривалість використання працівника на одній посаді [5].

Гнучкість кадрової політики оцінюється, виходячи з її характеристик: стабільності або динамічності. Кадрова політика повинна динамічно перебудовуватися під впливом мінливих умов і обставин.

Стабільність показує внесок персоналу в сталий розвиток організації (це процеси, пов'язані зі співробітниками, що протікають аналогічно: спадкоємність персоналу, передача досвіду, знань; надійність виконуваних робіт; відсутність напруженості і конфліктів у колективі). Гнучкість припускає здатність співробітників адаптуватися за зовнішніх змін до нових умов (уміння приймати нові рішення; готовність іти на конфлікт; сприяння змінам). Мистецтво менеджменту у цьому разі полягає в здатності знаходити баланс між цими протилежними тенденціями.

До показників, які найбільше визначають ефективність системи управління персоналом, а отже, гнучкість цієї системи, можна віднести:

- ступінь задоволеності працівників;
- стан соціально-психологічного клімату в колективі підприємства;
- креативність персоналу та його готовність до інноваційної діяльності;
- ступінь згуртованості персоналу та розвиток корпоративної культури.

Гнучкість кадрового управління забезпечує конкурентоспроможність персоналу. Досягти його підвищення можна такими методами, як:

– заохочення персоналу до підвищення знань (вища освіта або друга освіта у тій самій сфері);

– командний інструктаж щодо нововведень у роботі (або нова комп'ютерна програма, або зміна нормативних документів тощо);

– преміювання за впровадження нововведень у роботу;

– організація корпоративних поїздок, свят, де співробітники можуть дізнатися один про одного у неформальній обстановці;

– обмін досвідом між співробітниками організації, її філій;

– обговорення проблем організації, їх спільне вирішення.

Отже, кадрова політика на підприємстві має бути гнучкою. Це значить, що вона повинна бути, з одного боку, стабільною, оскільки саме зі стабільністю пов'язані певні очікування робітника, а з другого – динамічною, тобто коректуватися відповідно до змін тактики підприємства, виробничої та економічної ситуації.

Ступінь урахування інтересів працівника розглядається порівняно зі ступенем урахування інтересів виробництва. Досліджується наявність або відсутність індивідуального підходу до працівників підприємства [5].

Якщо брати кожний із критеріїв оцінки кадрової політики порізно, то вони здаються

не дуже істотними, але в сукупності вони дають змогу підняти на новий ступінь усю роботу з кадрами. Комплексна оцінка ефективності системи управління персоналом є ключовим фактором успіху в системі менеджменту персоналу будь-якого підприємства. Оцінка ефективності кадрової політики організації зводиться до визначення того, наскільки кадровий складник сприяє досягненню цілей організації та виконанню відповідних завдань.

**Висновки** з проведеного дослідження. Ефективне функціонування підприємств у сучасних умовах залежить від ефективності процесу формування та реалізації їх кадрової політики. Відповідно, удосконалення методів і механізмів формування ефективної кадрової політики підприємств забезпечить їм стійкі конкурентні позиції на ринку товарів і послуг. Однак необхідно відзначити, що більшість вітчизняних підприємств не приділяє достатньої уваги питанням кадрової політики. На жаль, кадрова політика найчастіше здійснюється на основі інтуїції та досвіду керівників без урахування теоретичних та практичних розробок у цій сфері. Таким чином, для успішного функціонування системи кадрової політики підприємства необхідно систематично проводити аналіз використання людських ресурсів підприємства, своєчасно визначати кадрові потреби та розглядати систему кадрової політики на стратегічному рівні.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Гасюк Л.М. Сутність, роль і зміст кадрової політики підприємства в ринкових умовах / Л.М. Гасюк // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2011. – № 5. – С. 155–159.
2. Кравченко О.О. Роль кадрової політики на підприємстві / О.О. Кравченко // Економіка і суспільство. – 2016. – №3. – С. 355–359.
3. Зось-Кіор М.В. Особливості формування кадрової політики сучасної організації / Економіка та управління підприємствами. – 2016. – Вип.13. – С. 259–263.
4. Грицай А.М. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства / А.М. Грицай // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2014. – № 1. – С. 148–155.
5. Вихристюк М.О. Критерії оцінки та удосконалення кадрової політики / М.О. Вихристюк // Науково-практична конференція науково-педагогічних працівників, науковців, аспірантів та співробітників академії: збірник тез доповідей. Укр. інж.-пед. академія. – Х. 2011. – С. 47.
6. Кавтиш О.П. Кадрова політика як інструмент стратегічного управління персоналом підприємства / О.П. Кавтиш, О.В. Максимішина // Сучасні проблеми економіки і підприємництва. – 2015. – № 16. – С.160–166.
7. Крючко О.С. Теоретичні аспекти кадрової політики на підприємстві в сучасних умовах / О.С. Крючко // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2011. – № 4(2). – С. 275–279.
8. Стец В.А. Менеджмент персоналу: навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей / В.А. Стец, І.І. Стец, М.Ю. Костючик. – Тернопіль : Лілея, 1996. – 180 с.
9. Удовенко Т.С. Формування ефективної кадрової політики на підприємстві / Т.С. Удовенко, С.М. Невмержицька // Формування ринкових відносин в Україні. – 2014. – № 3. – С. 125–127.
10. Шаповал О.А. Кадрова політика та шляхи її покращення / О.А. Шаповал // Економіка і суспільство. – 2017. – Вип. 9. – С. 712–715.