

УДК 331.1

Роль кадрової політики на підприємстві

Кравченко О.О.

кандидат економічних наук,
Черкаський навчально-науковий інститут
Університету банківської справи

У статті висвітлено сутність кадрової політики на підприємстві, її основну мету. Виділено та охарактеризовано основні типи кадрової політики організації. Визначено основні завдання та різновиди кадрової політики. Сформульовано особливості проведення кадрової політики в сучасних умовах.

Ключові слова: кадрова політика, кадровий потенціал, стратегія розвитку, пасивна, реактивна, превентивна, активна кадрова політика.

Кравченко Е.А. РОЛЬ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

В статье освещена сущность кадровой политики на предприятии, ее основная цель. Выделены и охарактеризованы основные типы кадровой политики организации. Определены основные задачи и виды кадровой политики. Сформулированы особенности осуществления кадровой политики в современных условиях.

Ключевые слова: кадровая политика, кадровый потенциал, стратегия развития, пассивная, реактивная, превентивная, активная кадровая политика.

Kravchenko O.A. PERSONNEL POLICY ROLE IN COMPANY'S STRUCTURE

In this article they cast light on personnel policy in different companies and its main aims. Here you can also find the characterization and differentiation of personnel policy in organizations, its important tasks and specifications of development in modern society.

Keywords: personnel policy, human resources, strategy development, passive, reactive, preventive, active personnel policy.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Досвід роботи провідних підприємств свідчить про те, що їх головною конкурентною перевагою є унікальний кадровий потенціал. Досить високий рівень корпоративної культури робить підприємство привабливим для талановитих працівників, утримує їх в організації, а результати їх праці, своєю чергою, створюють відповідну репутацію фірми, привертають нових споживачів та висококваліфікованих співробітників. Головним завданням таких підприємств є сприяння зростанню професійної компетенції робітників та розвитку їх навичок і вмінь, тому актуальним виявляється вивчення особливостей формування кадрової політики на вітчизняних підприємствах та розробка рекомендацій щодо її ефективної реалізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми кадрової політики знаходять своє відображення у працях Одегова Ю.Г., Пошерстник Н.В., Філіппової Т.І., Щокіна Г.В., Щербак В.Г., Яковенко О.М. Проте проблеми формування кадрової політики підприємства потребують подальшого вирішення.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Основною метою статті є

розкриття змісту поняття «кадрова політика», а також особливостей формування кадрової політики на українських підприємствах у сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Кадрова політика визначає генеральний напрям і основи роботи з кадрами, загальні і специфічні вимоги до них і розробляється власниками підприємства, вищим керівництвом, кадровою службою.

Основною метою кадрової політики є своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб підприємства, вимог діючого законодавства та стану ринку праці.

Поняття «кадрова політика» було досить поширеним наприкінці 80-х років. Разом із тим воно утілювало відомий суб'єктивізм адміністративно-господарської влади, який, зокрема, передбачав пріоритет особистих уявлень керівника про ступінь корисності того чи іншого управлінця нижчого рангу. Оцінка останнього залежала в кінцевому рахунку від того, орієнтований керівник на виконання основної цільової функції підприємства – випуск продукції чи головне для нього – збе-

реження особистого, досить привілейованого становища. Для першої і другої ситуацій характерні принципово протилежні механізми формування команди підлеглих.

Під кадровою політикою організації, як правило, розуміється система правил, відповідно до якої діють люди, що входять в організацію.

Найважливіша складова частина стратегічно орієнтованої політики організації – її кадрова політика, яка визначає філософію і принципи, реалізовані керівництвом щодо людських ресурсів.

Головна мета кадрової політики – забезпечення оптимального балансу процесів оновлення і збереження чисельного й якісного складу кадрів відповідно до потреб самої організації, вимог діючого законодавства та стану ринку праці.

Рівень усвідомленості тих правил і норм, які лежать в основі кадрових заходів, і пов'язаний із цим рівнем безпосередній вплив управлінського апарату на кадрову ситуацію в організації, дають підстави виділити та охарактеризувати такі типи кадрової політики:

- пасивна;
- реактивна;
- превентивна;
- активна.

Пасивна кадрова політика. Саме уявлення про пасивну політику здається алогічним. Однак ми можемо зустрітися із ситуацією, в якій керівництво організації не має вираженої програми дій щодо персоналу, а кадрова робота зводиться до ліквідації негативних наслідків. Для такої організації характерна відсутність прогнозу кадрових потреб, засобів оцінки праці і персоналу, діагностики кадрової ситуації в цілому. Керівництво в ситуації подібної кадрової політики працює в режимі екстреного реагування на виникаючі конфліктні ситуації, які прагне погасити будь-якими засобами, найчастіше без спроб зрозуміти причини і можливі наслідки.

Реактивна кадрова політика. У руслі цієї політики керівництво підприємства здійснює контроль над ознаками негативного стану в роботі з персоналом, причинами і ситуацією розвитку кризи: виникнення конфліктних ситуацій, відсутність достатньо кваліфікованої робочої сили для вирішення поставлених завдань, відсутність мотивації до високопродуктивної праці. Керівництво підприємства вживає заходів щодо локалізації кризи, орієнтовано на розуміння причин, які призвели до виникнення кадрових проблем. Кадрові служби таких підприємств, як правило, мають

у своєму розпорядженні засоби діагностики існуючої ситуації й адекватної екстреної допомоги. Хоча в програмах розвитку підприємства кадрові проблеми виділяються і розглядаються спеціально, основні труднощі виникають під час середньострокового прогнозування.

Превентивна кадрова політика. У повному розумінні слова політика виникає лише тоді, коли керівництво фірми (підприємства) має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації. Однак організація, що характеризується наявністю превентивної кадрової політики, не має засобів для впливу на неї. Кадрова служба подібних підприємств розпоряджається не тільки засобами діагностики персоналу, але й здійснює прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий період. У програмах розвитку організації містяться короткостроковий і середньостроковий прогнози потреби в кадрах, як якісний, так і кількісний, сформульовані завдання з розвитку персоналу. Основна проблема таких організацій – розробка цільових кадрових програм.

Активна кадрова політика. Якщо керівництво має не тільки прогноз, але й засоби впливу на ситуацію, а кадрова служба здатна розробити антикризові кадрові програми, проводити постійний моніторинг ситуації і коректувати виконання програм відповідно до параметрів зовнішньої і внутрішньої ситуації, то ми можемо говорити про справді активну політику.

Кадрова політика в умовах ринкової економіки передбачає передусім підходити до роботи з кадрами, розглядаючи її в нерозривному зв'язку із сутністю проблем, що вирішуються на даному етапі, підбираючи кадри відповідно до нових завдань. Вирішальним критерієм під час підбору й оцінки кадрів, насамперед керівних кадрів, є їх відношення до роботи в умовах ринку, причому відношення не на словах, а на ділі. Особливе значення має висунення і підтримка людей ініціативних, мислячих, енергійних, які можуть і бажають на практиці активно просувати в життя курс на розвиток підприємства в умовах ринкової економіки.

Особлива увага приділяється використанню людського фактору, підвищенню якості і творчої віддачі інтелектуального, кадрового потенціалу, покращанню підготовки і використання спеціалістів.

Кадрова політика – це сукупність соціально-правових, організаційно-економічних і психологічних заходів у державі з форму-

вання, використання і відтворення трудового (кадрового) потенціалу [1, с. 76].

Кадрова політика має за головну мету забезпечення сьогодні та в майбутньому кожної посади і робочого місця персоналом належної кваліфікації.

Основними завданнями кадрової політики є:

- своєчасне забезпечення підприємства (організації) персоналом необхідної якості й у достатній кількості;

- забезпечення умов реалізації передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян;

- раціональне використання трудового потенціалу;

- формування і підтримання ефективної роботи трудових колективів.

Основні різновиди кадрової політики:

- політика добору кадрів;

- політика професійного навчання;

- політика оплати праці;

- політика формування кадрових процедур;

- політика соціальних відносин [2, с. 90].

Кадровою політикою традиційно вважають систему правил і норм, що приводять людські ресурси організації у відповідність до стратегії компанії, тому методи роботи з персоналом підприємство використовує згідно з обраною концепцією бізнесу.

Метою кадрової політики є забезпечення збалансованості процесів поновлення та збереження кількісного та якісного складу кадрів. Безумовно, основними факторами впливу на кадрову політику фірми є стан зовнішнього середовища та ситуація на ринках послуг і праці.

Робота з кадрами відноситься до ключових моментів діяльності будь-якого підприємства як елемента економіки держави.

Сучасний етап політичного й економічного розвитку не може обійтися без енергійних, творчо мислячих керівників, що вміють аналізувати ситуацію, чітко формувати цілі та виявляти альтернативи, володіти методами їх об'єктивної оцінки, брати на себе відповідальність у складних ситуаціях.

Зростання ролі людського фактору в сучасному виробництві підтверджується результатами досліджень провідних американських учених. Вкладення в людські ресурси і кадрову роботу стають довгостроковим фактором конкурентоспроможності і виживання фірм.

Кадрова політика набуває все більш важливого значення як фактор підвищення кон-

курентної спроможності, довгострокового розвитку. Більшість спеціалістів формулюють сучасну концепцію управління людськими ресурсами достатньо широко, підкреслюючи її відмінності за критеріями оцінки ефективності (більш повне використання потенціалу співробітників, а не мінімізація витрат); за ознакою контролю (самоконтроль, а не зовнішній контроль); по переважній формі організації (органічна, гнучка форма організації, а не централізована бюрократична) і т. п. При цьому ними відзначається наявність тенденції до підвищення ролі аналітичних функцій кадрових служб, особливо в останні два десятиліття. Характерна риса в організації роботи з персоналом у рамках нової концепції – намагання кадрових служб до інтеграції всіх аспектів роботи з людськими ресурсами, всіх стадій їх життєвого циклу з моменту найму до виплати пенсійної винагороди.

Велике значення має розробка підходів до оцінки роботи службовців і управлінського апарату. Метою акції по вирішенню цієї проблеми є не скорочення робочих місць, а раціоналізація праці шляхом оцінки всіх операцій, які проводяться. Фіналом є визначення ідеальної схеми функціонування адміністративної ланки підприємства. Для цього конкретними діями є: перепідготовка персоналу, переорієнтація і навіть реорганізація деяких підрозділів [1, с. 124].

Кадрова політика будь-якого підприємства повинна забезпечити:

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

- високий рівень відповідальності всіх працівників, під яким 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 та її результатів, умов праці (робоче середовище, зміст роботи, задоволеність працівників).

Базовими цілями кадрової політики на сучасному етапі є:

- залучення до участі соціально-економічних та політичних реформах усе працездатне населення країни, мобілізація людських ресурсів до активної участі у високоефективну та високоякісну працю;

- укомплектування всіх ланок державної, суспільної та господарської праці ініціативними та компетентними людьми, які розуміються на необхідності якісних змін у суспільстві та які вміють упроваджувати їх у життя;

- забезпечення безперебійного вдосконалення та своєчасне оновлення кадрового складу виробничо-господарської, соціально-культурної та адміністративно-державної сфери організації суспільства, зріст професіоналізму та соціальної відповідальності кадрів керування [3].

За своїм складом кадрова політика має таке коло проблем:

- цілеспрямоване, планомірне та збалансоване формування та підготовка кваліфікованих робітників, постійне підвищення їх професійної майстерності, всебічна освіта та постійне виховання кадрів;

- розподіл та перерозподіл робітників за сферами зайнятості, регіонам країни та видам професійної діяльності;

- раціональне використання кадрів, моральне та матеріальне стимулювання їх діяльності, розвиток спеціальних умінь, формування задоволеності працею, контроль діяльності кадрів, формування та розвиток комплексної системи керування людськими ресурсами.

Основними завданнями кадрової політики на підприємстві є:

- 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 підприємства.

Вихідними документами для формування кадрової політики є:

- загальна Декларація прав людини;

- Конституція (Основний Закон);

- Цивільний кодекс;

- Трудовий кодекс.

Під час формування кадрової політики враховуються чинники, які властиві зовнішньому і внутрішньому середовищу підприємства:

вимоги виробництва, стратегія розвитку підприємства; фінансові можливості підприємства; кількісні й якісні характеристики; ситуація на ринку; попит на робочу силу з боку конкурентів; впливовість профспілок, жорсткість у відстоюванні інтересів працівників; вимоги трудового законодавства, прийнята культура роботи з найманим персоналом та ін.

Загальні вимоги до кадрової політики в сучасних умовах зводяться до такого [4]:

1. Кадрова політика повинна бути тісно пов'язана зі стратегією розвитку підприємства. У цьому відношенні вона є кадровим забезпеченням реалізації цієї стратегії.

2. Кадрова політика повинна бути достатньо гнучкою. Це означає, що вона повинна бути, з одного боку, стабільною, оскільки саме зі стабільністю пов'язані певні очікування працівника, з іншого – динамічною, тобто коректуватися відповідно до зміни тактики підприємства, виробничої і економічної ситуації. Стабільними повинні бути ті її сторони, які орієнтовані на облік інтересів персоналу і мають відношення до організаційної культури підприємства.

3. Оскільки формування кваліфікованої робочої сили пов'язане з певними витратами для підприємства, кадрова політика повинна бути економічно обґрунтованою, тобто виходити з його реальних фінансових можливостей.

4. Кадрова політика повинна забезпечити індивідуальний підхід до своїх працівників.

Кадрова політика є складовою частиною всієї управлінської діяльності і виробничої політики організації. Вона має на меті створити згуртовану, високорозвинену і високопродуктивну робочу силу [4].

Робота з кадрами – одна зі складових частин управлінської роботи по керівництву даним 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, адміністративно-правовий.

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

Соціальний аспект управління кадрами направлений на активізацію виробництва,

на покращання умов, що впливають на процеси праці (житлових, культурно-побутових, охорони здоров'я, підвищення рівня освіти та кваліфікації і т. д.).

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

Адміністративно-правовий аспект управління кадрами направлений на вирішення завдань координування діяльності робітників у процесі вирішення визначеного виробничого завдання, розстановки кадрів по робочих місцях з врахуванням їх професійного і кваліфікаційного рівня.

Виробничо-економічний аспект управління кадрами безпосередньо зв'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 направлений на встановлення повної відповідності між цілями і завданнями виробництва, з одного боку, та інтересами працівників – з іншого.

Висновки з цього дослідження. Здійснюючи аналіз формування кадрової політики на підприємстві, ми можемо зробити висновки, що в умовах ринкової економіки, коли чинники зовнішнього середовища міняються

дуже швидко, головним фактором ефективності кадрової політики є її гнучкість та адаптивність. Це можливо за наявності на підприємстві висококваліфікованого кадрового потенціалу. За роки переходу до ринку стало очевидним, що потенціал працівника стає все більше явним критичним фактором розвитку підприємства. Саме креативність системи керування зможе в XXI ст. зробити підприємство конкурентоздатним. Управлінські теорії нового століття будуть вирішувати питання відходу від штампів.

Звичайно, що без людей немає організації. Без потрібних людей жодна організація не зможе досягти своїх цілей і вижити. Безсумнівно, управління трудовими ресурсами є одним із найважливіших аспектів теорії і практики управління.

Конкретна відповідальність за загальне керівництво трудовими ресурсами у великих організаціях покладена на професійно підготовлених робітників відділів кадрів у складі штабних служб. Для того щоб такі спеціалісти могли активно сприяти реалізації цілей організації, їм потрібні не тільки знання і компетенція у своїй конкретній галузі, але й поінформованість про потреби керівників нижчої ланки. Водночас якщо керівники нижчої ланки не розуміють специфіки управління трудовими ресурсами, його механізму, можливостей і недоліків, вони не можуть повною мірою скористатися послугами спеціалістів-кадровиків, тому важливо, щоб усі керівники знали і розуміли засоби і методи управління людьми.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Економічний аналіз: [навч. посіб.] / За ред. проф. Ф.Ф. Бутинця. – Житомир: Рута, 2003. – 680 с.
2. Голов С.Ф. Управлінський облік: [підручник] / С.Ф. Голов. – К.: Лібра, 2004. – 704 с.
3. Василенко В.О. Теорія і практика розробки управлінських рішень: [навч. посіб. для студ. вищих закл. освіти] / В.О. Василенко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 419 с.
4. Виханський О.С., Наумов А.М. Менеджмент: [учебник] / О.С. Виханський, А.М. Наумов; 3-е изд. – М.: Економистъ, 2003 – 528 с.