

УДК 331.108:334.723

Зось-Кіор М.В.*доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри менеджменту і логістики
Полтавського національного технічного університету
імені Юрія Кондратюка***Стрілков О.Ю.***магістр
Полтавського національного технічного університету
імені Юрія Кондратюка*

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

EMPLOYMENT POLICY FORMATION FEATURES OF A PRESENT-DAY COMPANY

АНОТАЦІЯ

У статті проведено дослідження особливостей формування кадрової політики сучасної організації. Зроблено пошук найбільш актуального визначення поняття «кадрова політика», її мети, завдання, об'єкту та суб'єкту. Розглянуто типи кадрової політики, проведено їх класифікацію за низкою ознак. Проаналізовано зміст кадрової політики на прикладі конкретних підприємств України через дослідження основних соціально-економічних показників. Виокремлено основні принципи формування кадрового потенціалу, такі як принцип системності кадрової політики, принцип рівних можливостей, принцип командної єдності, принцип поваги до людини, принцип правової та соціальної захищеності.

Ключові слова: кадрова політика, організація, мотивація, менеджмент, соціально-економічні показники.

АННОТАЦИЯ

В статье проведено исследование особенностей формирования кадровой политики современной организации. Проведен поиск наиболее актуального определения понятия «кадровая политика», ее целей, задач, объекта и субъекта. Рассмотрены типы кадровой политики, проведена их классификация по ряду признаков. Проанализировано содержание кадровой политики на примере конкретных предприятий Украины посредством исследования основных социально-экономических показателей. Выделены основные принципы формирования кадрового потенциала, такие как принцип системности кадровой политики, принцип равных возможностей, принцип командного единства, принцип уважения к человеку, принцип правовой и социальной защищенности.

Ключевые слова: кадровая политика, организация, мотивация, менеджмент, социально-экономические показатели.

ANNOTATION

The present article provides studies on the employment policy formation features of a present-day company. In a point of fact, the search has been performed for the most topical definition of the "employment policy" concept, its aim, assignment, object and entity. Types of the employment policy are considered, their classification has been performed in a number of critical ways. The employment policy subject matter is analyzed on the examples of particular companies of Ukraine through studying the key microeconomic and socially-economic indicators in time series. Basic principles of the human capacities formation are highlighted, such as the principle of employment policy systematicity, the principle of equal opportunities, the principle of corporate solidarity, the principle of respect for the person, the principle of legal and social safety.

Keywords: personnel policy, organization, motivation, management, socio-economic indicators.

Постановка проблеми. В умовах гармонізації сучасної системи менеджменту національ-

них виробників з європейською логічним постає питання ефективного використання всіх видів ресурсів. Зважаючи на недостатню мотивацію до високопродуктивної праці, сучасні українські роботодавці і працівники входять у протиріччя під час реалізації функції менеджменту «організація – мотивація», яке має в довгостроковій перспективі негативні наслідки. До них можна віднести і зниження кваліфікації, і посилення міграційних процесів, і послаблення трудової дисципліни, і погіршення морально-психологічного клімату колективу тощо. Тому в будь-якій сучасній організації нагальним є питання формування кадрової політики, адаптивної як до часових, так і організаційних вимог.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дослідженню проблем і перспектив формування кадрової політики приділено багато наукових публікацій. Зокрема, вважаємо за доцільне виокремити праці Балабанової Л.В., Воронкової В.Г., Грицай А.М., Мартин Г., Мартиросяна А.Б., Москаленко В.О., Олексенка Р.І., Пархімчика Є.П., Померанцевої О.І., Тростянецької Е.В., Удовенко Т.С. та ін.

Так, на думку Пархімчика Є.П., кадрова політика організації – це сформульовані (усно або письмово) принципи, пріоритети, норми, правила роботи з кадрами, обов'язкові для всіх учасників процесу управління персоналом, які направлені на досягнення завдань і стратегічних цілей організації та використовуються з урахуванням постійних змін у внутрішньоорганізаційних умовах і вимогах зовнішнього середовища [1, с. 5].

Воронкова В.Г. вважає, що кадрова політика – система прийомів, навичок, способів, форм і методів кадрової роботи, які розробляються і застосовуються в практиці державних органів і організацій [2, с. 120].

На думку Балабанової Л.В., кадрова політика підприємства – це система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрями роботи з персоналом, її форми і методи [3, с. 126].

Грицай А.М. дає своє визначення кадрової політики: це генеральний напрям кадрової роботи організації, система принципів, методів, форм і організаційного механізму визначення цілей і завдань для створення, збереження і розвитку кадрового потенціалу; ціннісні орієнтири, процедури, способи оцінки персоналу, необхідні для досягнення довгострокових стратегічних цілей організації та реалізації її місії в сучасних умовах розвитку економіки [4, с. 149]. Хоча єдиного визначення кадрової політики не існує, у всіх визначеннях простежується єдина мета кадрової політики – забезпечення балансу між економічною і соціальною ефективністю використання ресурсів персоналу, своєчасне забезпечення підрозділів організації кваліфікованими співробітниками, створення умов для ефективного використання та розвитку персоналу організації, задоволення соціально-економічних сподівань та інтересів робітників [4, с. 149]. Зважаючи на це, науковому дослідженню мають підлягати сучасні теоретичні і практичні підходи до організації кадрової політики.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Серед найбільш дискусійних досліджуваних проблем – класифікація видів кадрової політики, чинники та механізми її формування. Дані питання нині є актуальними через їх динамічність, оскільки будь-які макроекономічні проблеми в умовах глобалізації набувають додаткових тисків від більшого кола зацікавлених осіб.

Мета статті полягає у дослідженні особливостей формування кадрової політики сучасної організації. Дані особливості пропонується розглядати в контексті гармонізації національних трудових відносин із загальноєвропейськими та аргументації за фактичними даними конкретних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Кадрова політика має забезпечувати досягнення конкурентоздатності кадрового потенціалу та підтримувати стабільний соціально-економічний розвиток суб'єктів господарювання. Об'єктом кадрової політики організації є персонал. Суб'єктом – система управління персоналом організації, яка складається з керівників усіх рівнів і кадрової служби [4, с. 148–149].

Цікавою є думка експертів із кадрової політики (керівників 11 підприємств Полтавської області, опитування яких проводилося в 2015–2016 рр.) щодо виконання основних її завдань (за питомою вагою керівників, що реалізують зазначені завдання): залучення кваліфікованого персоналу для виконання поточних і перспективних завдань організації (90,9%); створення умов для закріплення та оптимального використання висококваліфікованого персоналу (90,9%); забезпечення постійного зростання професійної підготовки працівників і мотивації персоналу до розвитку, навчання та вдосконалення професійних якостей (81,8%); створення та вдосконалення системи кадрового

резерву для найбільш ефективного використання кадрового потенціалу (63,6%); розвитку корпоративної культури та підтримання сприятливого морально-психологічного клімату в колективі (81,8%); проведення розробки єдиної соціальної та мотиваційної політики організації (81,8%); визначення перспективної та теперішньої потреби в кадрах, джерел її задоволення на основі вивчення соціально-демографічної та професійно-кваліфікаційної структури кадрів, їх ротації всередині організації (63,6%); проведення контролю, допомоги, супроводу, підтримки та адаптації молодих співробітників організації (81,8%); розробки стандартів у сфері управління персоналом і здійснення контролю їх використання в організації (63,6%); вивчення впливу психологічних і організаційних факторів виробництва на трудову діяльність співробітників організації з метою розробки заходів покращення умов праці та підвищення ефективності роботи (63,6%); створення рекомендацій відносно умов оптимального використання особистих трудових можливостей співробітників з урахуванням перспективи розвитку їх професійних умінь (81,8%); забезпечення постійного психологічного моніторингу персоналу для соціально-психологічної підтримки оптимального середовища роботи (63,6%).

Як бачимо, керівники сучасних організацій переважно відносяться до персоналу як до цінного ресурсу, приділяючи, однак, недостатню увагу науковим надбанням психології управління, комунікацій та корпоративного управління.

Змістом кадрової політики є робота з персоналом згідно з концепцією розвитку організації [5], що має примножувати кадровий потенціал. Групу загальних (базисних) принципів формування кадрового потенціалу становлять принципи: системності, рівних можливостей, поваги до людини, командної єдності, правового та соціального захисту [6].

Принцип системності формування кадрового потенціалу базується на сприйнятті кадрового потенціалу як цілісної, взаємозалежної динамічної системи, яка охоплює всі категорії працівників, спрямована на формування й ефективне використання людського капіталу підприємства. Принцип рівних можливостей відображає об'єктивні тенденції, які відбуваються в соціально-політичному та економічному житті держави. В останні роки в країнах із розвинутою економікою під час підбору та розстановки кадрів поширюється використання цього принципу на представників усіх соціальних, класових, національних груп [7].

Принцип поваги до людини визначає спосіб мислення керівництва, за якого потреби та інтереси співробітників є першочерговими серед пріоритетів організації. Принцип виражається в тому, що всі співробітники організації мають рівні умови, несуть колективну відповідальність за результати спільної діяльності,

мають достатньо гнучкі функції, які уточнюються в процесі управління персоналом та за ускладнення поточної ситуації. Одночасно співробітники зберігають свою самостійність і самобутність [8].

Принцип правової та соціальної захищеності полягає у чіткому дотриманні законів, правових актів, норм адміністративного, цивільного, трудового та господарського права. Крім цих принципів, існують й інші специфічні принципи, які визначають умови формування кадрового потенціалу, зокрема: принцип оптимізації кадрового потенціалу підприємства, принцип компліментарності управлінських ролей, принцип формування унікального кадрового потенціалу [9].

Інтеграція результатів дослідження закордонних літературних джерел та експертної оцінки попередньо зазначених 11 керівників підприємств (які мають великий досвід закордонних стажувань) дає можливість представити порівняння рівня дотримання зазначених принципів в Україні та країнах ЄС (табл. 1).

Таблиця 1
Дотримання базисних принципів формування кадрового потенціалу в Україні та ЄС

Принцип	Рівень та тенденції в	
	Україні	ЄС
Системності	M↑	H↑
Рівних можливостей	ML↑	H↑
Поваги до людини	M→	H↑
Командної єдності	ML↑	MH↑
Правової та соціальної захищеності	ML→	H↑

Примітка: L – низький рівень; ML – нижчий від середнього; M – середній; MH – вищий від середнього; H – високий

Кадрова політика в організації майбутнього, на думку західних фахівців (що підтверджують дані табл. 1), повинна будуватися на таких принципах: повної довіри до працівника і надання йому максимальної самостійності; у центрі економічного управління повинні бути не фінанси, а людина і його ініціатива; результат діяльності підприємства визначається ступенем згуртованості колективу; максимальне делегування функцій управління працівникам; необхідність розвитку мотивації працівників.

Дані принципи коригуються через різницю в типах кадрової політики (пасивний, реактивний, превентивний, активний) [4, с. 150].

За пасивної кадрової політики управлінський апарат організації не має чіткої програми по роботі з персоналом і вимушено реагує на проблеми, що виникли в процесі роботи (нестача кваліфікованих кадрів, конфліктні ситуації, наявність відкритих вакансій) [4, с. 150]. В організаціях державної форми власності здебільшого реалізується пасивна кадрова політика [10]. Під час здійснення реактивної кадрової політики керівництво організації діагностує проблеми з персоналом, що виникли, аналізує

причини кадрових невирішених питань і конфліктних ситуацій, вживає заходів для ліквідації наслідків непорозумінь [4, с. 150].

За превентивної кадрової політики керівництво організації має обґрунтовані прогнози розвитку кадрової ситуації [4, с. 150].

Активна кадрова політика характеризується наявністю у керівництва організації не лише кадрового прогнозу, а й засобів впливу на кадрову ситуацію [4, с. 150].

Основними напрямками активної кадрової політики мають бути:

- політика зайнятості як забезпечення висококваліфікованим персоналом, що має безпечні умови праці;
- політика професійного просування, під якою розуміється створення умов для підвищення кваліфікації та кар'єрного зросту;
- політика прогресивної мотивації, тобто надання оплати праці вищої, ніж на інших організаціях, відповідно до здібностей, досвіду та відповідальності та врахування побажань працівників стосовно нематеріальної мотивації;
- політика трудових відносин як дотримання правил корпоративної культури та встановлення певних процедур для вирішення трудових конфліктів [10].

При цьому активна кадрова політика може бути раціональною та авантюристичною. Керівництво організації за раціональної кадрової політики має обґрунтований прогноз розвитку кадрової ситуації та керується короткостроковими, середньостроковими та довгостроковими планами роботи із забезпечення кадрами різноманітними варіантами розвитку ситуації [4, с. 151].

За авантюристичної кадрової політики керівництво організації не може обґрунтовано прогнозувати розвиток кадрової ситуації, але прагне впливати на неї. Унаслідок цього створено недостатньо обґрунтовані плани роботи із забезпечення кадрами та їх розвитку [4, с. 151].

Кадрову політику також розділяють на закрити та відкрити. Це залежить від орієнтації на зовнішнє або внутрішнє середовище в процесі формування складу персоналу, тобто підприємства залучають персонал або ж принципово розвивають лише власні кадри [4, с. 151]. 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 [4, с. 151]. Недоліком закритого типу корпоративної політики є необхідність керівного апарату штучно надавати колективу нові ідеї, посилювати мотивацію, вчасно помічати негативні настрої серед співробітників [4, с. 152].

Механізм формування кадрової політики – сукупність дій суб'єктів, спрямованих на розбудову системи управління людськими ресурсами та формування її потенційних можливостей [5]. Він здійснюється через процес формування

кадрової політики, тобто порядок дій, який включає етапи врегулювання і забезпечення виконання стратегічних планів організації через ефективне використання персоналу, здійснення безперервного аналізу, вдосконалення та розвитку кадрової роботи, а також контроль реалізації цих завдань [10]. Виокремлюють такі етапи розробки кадрової політики: нормування; програмування; моніторинг персоналу; офіційне затвердження кадрової політики; пропагування (інформування); оцінка фінансових ресурсів на здійснення обраного типу стратегії; формування принципів розподілу коштів; забезпечення ефективної системи стимулювання праці; оцінка ефективності кадрової політики, обґрунтування цілі розвитку кадрового потенціалу і формування складу структурних ланок, які забезпечують досягнення цих цілей; розробка та обґрунтування методичних рекомендацій щодо створення цільових програм розвитку організаційних комплексів управління людськими ресурсами; вибір оптимального варіанту програми кадрової політики, який передбачає досягнення найбільшої ефективності менеджменту людських ресурсів [4, с. 152–153; 10].

При цьому існують зовнішні та внутрішні чинники, що визначають кадрову політику. Зокрема, до зовнішніх чинників належать:

- тенденції економічного розвитку (стабільність економічних, політичних факторів і законів, посилення позицій конкурентів, зміна попиту на товари та послуги організації);

- національне трудове законодавство та нормативно-правове середовище (законодавство у сфері охорони праці, зайнятості, соціальні гарантії, програми соціально-економічного розвитку країни);

- ситуація на ринку праці та перспективи його розвитку (демографічні чинники, політика сфери освіти, взаємини з профспілками);

- особливості сфери бізнесу та науково-технічний прогрес (інноваційний вплив на потреби в особливих спеціалістах, можливості перекваліфікації та розвитку персоналу, культурні традиції та особливості) [4, с. 153].

До внутрішніх чинників (факторів, на які організація може впливати) належать:

- цілі та стратегії підприємства (на їх основі формується кадрова політика організації);

- стиль управління персоналом (жорстко централізована організація чи організація, що керується принципом децентралізації, потребують різних спеціалістів);

- фінансові ресурси (пов'язані з оцінкою можливостей працівників організації та доцільним розподілом обов'язків для підвищення ефективності роботи та забезпечення стабільності);

- умови роботи, рівень оплати праці та система мотивації персоналу;

- стилі керівництва, імідж організації, територіальне розміщення та технологія виробництва [4, с. 153–154].

Кадрова політика покликана узгодити інтереси соціальних груп, спрямувати їх активність на продуктивну ділову взаємодію, знизити ймовірність деструктивного протистояння [11, с. 42].

Для оцінки рівня реалізації кадрової політики на практиці проведено аналіз показників діяльності 10 підприємств Полтавської області (табл. 2).

Як бачимо, в дев'яти підприємствах обласного центру (Полтава) та міст обласного підпорядкування (Кременчук та Горішні Плавні), що

Таблиця 2

Показники, що характеризують кількісну оцінку наслідків кадрової політики на підприємствах

Підприємства	Чисельність працівників, ос.		Продуктивність праці, тис. грн. / ос.		Заробітна плата 1 працівника на рік, тис. грн.		Темп приросту продуктивності праці, %	Темп приросту заробітної плати, %	Співвідношення темпу приросту заробітної плати до темпу приросту продуктивності праці
	2013	2015	2013	2015	2013	2015			
ПАТ «Полтаваобленерго»	5605	5629	606	1228	56,5	63,8	103	13	0,13
ПрАТ ПОЕЗ «Кернел-Груп»	599	619	249	634	47,7	59,1	155	24	0,15
ПАТ «АвтоКРАЗ»	3691	3650	198	529	25,2	36,4	168	44	0,26
ПАТ «Полтавський автоагрегатний завод»	911	913	112	147	36,6	40,4	31	10	0,33
ПАТ «Полтавамаш»	274	241	85	149	26,9	33,9	76	26	0,34
ПАТ «Полтавакондитер»	1439	1316	218	432	28,8	39,1	98	36	0,36
ПАТ «Полтавський алмазний інструмент»	192	186	174	318	48,1	72,7	83	51	0,61
ПАТ «Кременчук'ясо»	1664	1481	361	421	37,1	41,9	17	13	0,77
ПАТ «Полтавський ГЗК»	8062	7928	1044	1888	50,0	86,1	81	72	0,89
ПАТ «Пирятинський сирзавод»	798	646	1053	1175	34,6	40,7	12	18	1,52

не мають проблем із забезпеченням кадрами, на 1 грн./ос. підвищення продуктивності праці припадає від 0,13 до 0,89 грн./ос. підвищення заробітної плати, при тому, що її питома вага в собівартості становить близько 10%. У сільській місцевості, навпаки, у райцентрі Пирятин готові сплачувати за кожну 1 грн./ос. підвищення продуктивності праці 1,52 грн./ос. підвищення заробітної плати, що характеризує дану ситуацію як кадровий голод за надзвичайно суттєвих виробничих можливостей підприємства.

Також слід зазначити, що у великих підприємствах кадрова політика, як правило, офіційно декларується і докладно фіксується в загальних корпоративних документах: меморандумах, інструкціях, що регламентують найважливіші аспекти управління людськими ресурсами. У невеликих підприємствах вона, як правило, спеціально не розробляється, а існує як система неофіційних установок власників.

Висновки. Виходячи з проведеного дослідження, слід зазначити, що кадрова політика – один із найважливіших елементів системи управління організацією. Сучасні керівники приділяють їй багато уваги, але мають вузькі місця у вирішенні питань, пов'язаних із психологією управління, комунікаціях і корпоративному управлінні. Порівняння актуальних принципів формування кадрового потенціалу в організаціях України та ЄС показують національні недоліки під час реалізації майже всіх принципів. Дослідження показників, що характеризують кількісну оцінку наслідків кадрової політики на конкретних підприємствах, дає уявлення про різні підходи не тільки від спеціалізації підприємств, типу управління, а навіть місця розташування (сільська місцевість, райцентр, місто обласного значення, обласний центр тощо). У сільській місцевості спостерігаємо кадровий голод щодо кваліфікованих працівників, що стримує процес інвестування поза великих міст і столичного регіону, тобто

кадрова політика має орієнтуватися не тільки на внутрішньоорганізаційні чинники, а й на зовнішні, тобто ті, на які має впливати держава у своїй соціальній та демографічній політиці.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Пархимчик Е.П. Кадровая политика организации: [учеб. пособ.] / Е.П. Пархимчик. – Минск: ГИУСТ БГУ, 2011. – 128 с.
2. Воронкова В. Г. Управление людскими ресурсами: философские засады: [навч. посіб.] / В.Г. Воронкова. – К.: Професіонал, 2006. – 576 с.
3. Балабанова Л.В. Управление персоналом: [підручник] / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: ЦУЛ, 2011. – 468 с.
4. 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.
5. Удовенко Т.С. Формування ефективної кадрової політики на підприємстві / Т.С. Удовенко, С.М. Невмержицька [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://knudt.com.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Nevmerzicka2015022807.pdf.
6. Москаленко В.О. Основні принципи формування кадрового потенціалу підприємства / В.О. Москаленко // Бізнес-Навігатор. – 2010. – № 3(20). – С. 165–170.
7. Мартин Г. Корпоративные репутации, брендинг и управление персоналом. Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами / Г. Мартин, С. Хетрик. – М.: Группа ИДТ, 2008. – 336 с.
8. Мартиросян А. Какие таланты нужны руководителю / А. Мартиросян // Человек и труд. – 1999. – № 3. – С. 84–86.
9. Померанцева Е. Модели управления персоналом: исследование, разработка, внедрение / Е. Померанцева. – М.: Вершина, 2006. – 256 с.
10. Тростянецька Е.В. Формування кадрової політики організації / Е.В. Тростянецька [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.sworld.com.ua/konfer41/182.pdf>.
11. Олексенко Р.І. Управління кадровими ресурсами підприємств у сучасних умовах господарювання / Р. І. Олексенко // Агросвіт. – 2010. – № 14. – С. 41–45.