

МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ТА ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

METHODOLOGICAL ASPECTS AND PROBLEMS OF STAFF POLICY FORMATION AT AN ENTERPRISE

УДК 331.108.2

<https://doi.org/10.32843/bses.61-10>

Овчарук О.М.

к.е.н., доцент кафедри менеджменту
Полтавський державний
аграрний університет

Ovcharuk Olena

Poltava State Agrarian University

Актуальність теми підтверджується тим, що проблеми формування кадрової політики сучасного підприємства вимагають динамічного дослідження, оскільки у структурі бізнесу саме персонал є значимою ланкою, від професіоналізму якої залежить успіх суб'єкта економіки. Без чітко налагодженої кадрової системи складно збільшувати можливості підприємства, реагувати на зміни технологій і ринку, створювати сприятливі умови праці, забезпечувати можливість просування по службі і необхідну ступінь упевненості у завтрашньому дні. Максимально повне використання трудового потенціалу працівників – ключовий чинник ефективної діяльності підприємства в ринкових умовах. У статті здійснено огляд аспектів та елементів структури кадрової політики та проблем, які їх супроводжують. Результати дослідження дають змогу визначити важливість формування та реалізації кадрової політики для ефективної роботи сучасного підприємства.
Ключові слова: кадри, кадрова політика, персонал, підприємство, управління.

Актуальность темы подтверждается тем, что проблемы формирования кадро-

вой политики современного предприятия требуют динамического исследования, поскольку в структуре бизнеса именно персонал является значимым звеном, от профессионализма которого зависит успех субъекта экономики. Без четко отлаженной кадровой системы сложно увеличивать возможности предприятия, реагировать на изменения технологий и рынка, создавать благоприятные условия труда, обеспечивать возможность продвижения по службе и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне. Максимально полное использование трудового потенциала работников – ключевой фактор эффективной деятельности предприятия в рыночных условиях. В статье сделан обзор аспектов и элементов структуры кадровой политики и проблем, которые их сопровождают. Результаты исследования позволяют определить важность формирования и реализации кадровой политики для эффективной работы современного предприятия.

Ключевые слова: кадры, кадровая политика, персонал, предприятие, управление.

The urgency of the topic is confirmed by the fact that the problems of formation and implementation of staff policy of a modern enterprise require dynamic research because in the business structure it is the personnel that is a significant link, the professionalism of which influences the success of the economy. The fullest use of the labour potential of employees is a key factor in the effective performance of an enterprise in market conditions. The purpose of the article is to study the issues of the formation and implementation of an effective staff policy and find ways to improve its implementation in modern Ukrainian enterprises. The author emphasizes that the work with personnel does not begin with a vacancy and does not end with hiring. The process of working with personnel should be designed so that by hot line to effect the desired result on any issue in the staff field. It is a staff policy that aims to create cohesive, responsible, advanced human resources performing well at work. Without a well-managed staff system, it is difficult to increase enterprise capabilities, respond to changes in technology and a market, create favourable working conditions, provide opportunities for promotion and the necessary degree of confidence in the future. The factors influencing the staff policy of an enterprise, as well as the peculiarity and content of the implementation of specific staff measures and programs are considered in the article. The aspects and elements of the staff policy structure and the problems that accompany them are studied. It is noted that a staff policy includes many areas of personnel management, such as recruitment and staff appointments; personnel training; staff incentive; social and labour relations; working life management; communications within an enterprise; formation of staff procedures; social policy; organizational culture, etc. Thus, staff policy is the basis of all production policy and management activity of an enterprise. The implementation of staff policy should be focused on increasing the capacity and capabilities of an enterprise, as well as a timely response to changing environmental requirements. The results of the research enable us to determine the importance of the formation and implementation of staff policy for the effective performance of a modern enterprise.
Key words: staff, personnel policy, personnel, enterprise, management.

Постановка проблеми. В умовах ринкової економіки одним із вирішальних чинників ефективності та конкурентоспроможності підприємства є забезпечення високої якості кадрового потенціалу.

Актуальність теми підтверджується тим, що проблеми формування та реалізації кадрової політики сучасного підприємства вимагають динамічного дослідження, оскільки у структурі бізнесу саме персонал є значимою ланкою, від професіоналізму якої залежить успіх суб'єкта економіки. Максимально повне використання трудового потенціалу працівників – ключовий чинник ефективної діяльності підприємства в ринкових умовах.

Необхідно мати на увазі, що робота з персоналом не починається з вакансії і не закінчується прийомом на роботу. Процес роботи з персоналом повинен бути побудований так, щоб найкоротшим

шляхом приходити до бажаного результату щодо будь-якого питання або проблеми в кадровій сфері.

Саме кадрова політика має на меті створити згуртовану, відповідальну, високорозвинену і високоефективну робочу силу. Без чітко налагодженої кадрової системи складно збільшувати можливості підприємства, реагувати на зміни технологій і ринку, створювати сприятливі умови праці, забезпечувати можливість просування по службі і необхідну ступінь упевненості у завтрашньому дні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблем кадрової політики присвячено чимало праць провідних науковців: Н. Діденко, В. Бланка, А. Величко, В. Вороніної, П. Друкера, В. Ілляшенко, М. Зось-Кіора, І. Маркіної, Т. Сазонової та ін.

А.В. Величко розглядає кадрову політику як «...ефективний інструмент процесів реконструкції виробництва. Вона повинна бути в першу чергу орієнтована на забезпечення реалізації моделі українського виробництва» [2, с. 38].

Оцінюючи високу значимість наукових досліджень за темою, що розглядається, відзначимо, що низка окремих аспектів залишається дискусійною. Погоджуємося з думкою В.В. Ілляшенко, що головними проблемами в кадровому менеджменті є: серйозні розбіжності між декларованими і реально існуючими принципами відбору; невеликий досвід і низький професіоналізм співробітників, що займаються підбором персоналу; недооцінка важливості кадрового складу у функціонуванні організації [7, с. 35].

Постановка завдання. Метою статті є дослідження питань формування та реалізації ефективної кадрової політики і пошук шляхів поліпшення її проведення на сучасних українських підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Методологічні аспекти формування і реалізації кадрової політики – це багатофункціональний комплекс управлінської діяльності. Високий потенціал кадрів, із великою ймовірністю, призводить до ефективної роботи будь-якого підприємства.

Уважаємо, що кадрова політика має забезпечити організаційну інтеграцію, високу відповідальність усіх працівників, функціональність, структурність.

Планування роботи з персоналом відображає головні аспекти кадрової політики: політичний,

виробничо-економічний, соціальний, адміністративно-правовий, психологічний.

Політичний аспект кадрової політики – це максимум демократизму, це налаштування працівників на ефективну роботу.

Виробничо-економічний аспект кадрової політики безпосередньо пов'язаний із порядком організації та стимулювання праці.

Соціальний аспект спрямований на активізацію виробництва, поліпшення умов, що впливають на виробничі процеси (культурно-побутових, підвищення рівня освіти та кваліфікації, житлових, охорони здоров'я тощо).

Адміністративно-правовий аспект кадрової політики – це координування діяльності співробітників, розстановка кадрів за робочими місцями, враховуючи їхні професійні та кваліфікаційні можливості.

Психологічний аспект кадрової політики відображає дію на кожну окрему особистість, урахування її психофізіологічних та психологічних якостей, інтереси з метою стимулювання до якості праці та високої продуктивності [3].

На кадрову політику, а також на специфіку і зміст утілення конкретних кадрових заходів і програм впливають чинники, які по відношенню до підприємства розділяють на два типи: зовнішні і внутрішні (рис. 1).

За впливу зовнішніх чинників ефективності роботи підприємства загрожують підприємства-конкуренти і потенціал їхніх кадрів, тому вважаємо, що варто звертати на це увагу в першу чергу. За внутрішніх чинників потрібно звертати

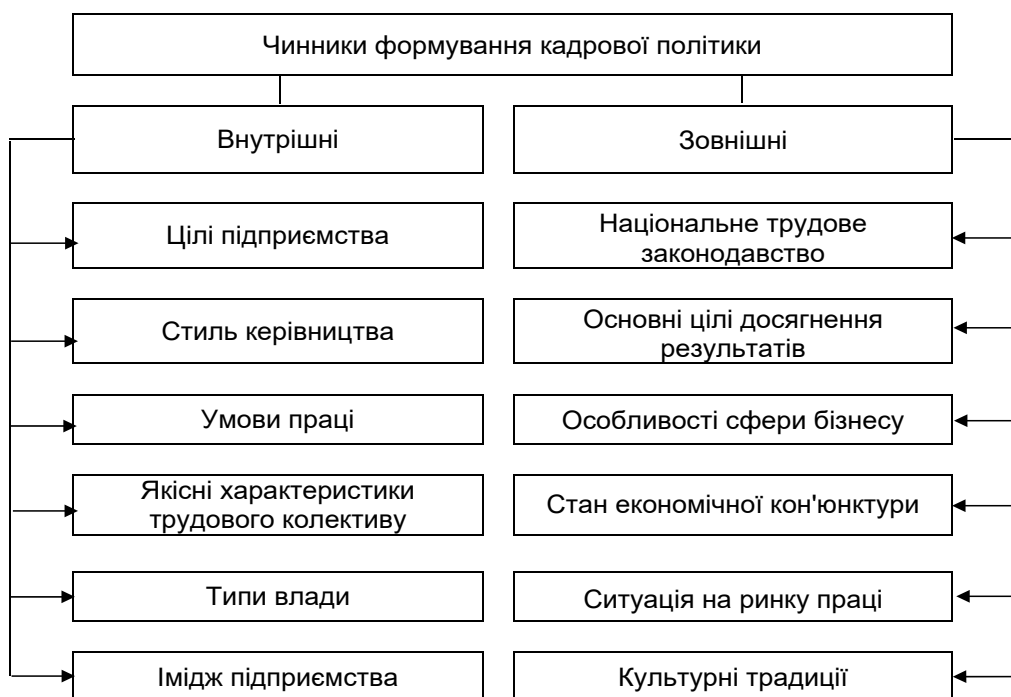


Рис. 1. Чинники, що впливають на формування кадрової політики

Джерело: узагальнено автором на основі [2; 5; 10]

увагу на план і цілі підприємства, які мають на меті отримання прибутку, а також на методи і способи управління досвідом персоналу та системи контролю.

До чинників, що визначають ефективність кадрової політики, можна віднести:

- збалансованість, яка ділиться на кількісну та якісну;

- соціальну орієнтованість, що забезпечує життєдіяльність та розвиває особистість;

- гнучкість (професіоналізм, ситуація на ринку).

Через постійно мінливе зовнішнє середовище гнучкість підприємства прийнято вважати найважливішим чинником. Гнучкість кадрової політики залежить від культури підприємства, ієрархічної структури організації та ринку.

Структура кадрової політики має два основних аспекти: функціональний і організаційний.

У функціональному аспекті у структуру кадрової політики входить низка важливих елементів: процес визначення кадрової стратегії організації; процес планування потреб організації в персоналі; процес залучення, відбору та оцінки персоналу; процес підвищення кваліфікації персоналу; процес організації трудової діяльності; проведення політики заробітної плати і соціальних пакетів для співробітників [1].

В організаційному аспекті кадровою політикою охоплюються усі працівники й уся низка структур, підрозділів організації, які несуть відповідальність за роботу з персоналом на підприємстві [3].

Розглянемо докладніше кожен елемент структури кадрової політики.

1. Процес визначення кадрової стратегії організації.

Кожне підприємство здійснює вибір того типу кадрової політики, який відповідає конкретним цілям і завданням, вирішення яких необхідне для розвитку компанії у цілому. Цей вибір включає у себе пошук певних коштів, за допомогою яких вирішуватимуться поставлені цілі і завдання.

Уважаємо, що пошук кадрової стратегії полягатиме у визначенні основного напрямку руху системи управління персоналом. У процесі аналізу внутрішньої політики підприємства повинна приділятися велика увага пошуку й аналізу виробничого, організаційного, а також фінансового і кадрового аспекту роботи. Аналізуються всі чинники руху кадрів – від їх найму, навчання і просування до оцінки результатів їхньої праці і мотивації.

Під час реалізації цілей кадрової політики застосовують певні кадрові стратегії: формування кадрового складу, підтримання працездатності персоналу, оптимізацію кадрового потенціалу та ін. Усі існуючі стратегії кадрової політики пов'язані між собою і здійснюють сильний вплив на загальну ефективність функціонування підприємства [8, с. 74].

Вибрана стратегія може стати важливою умовою функціонування підприємства.

2. Процес планування потреб організації в персоналі, ураховуючи існуючий кадровий склад.

Планування адекватного використання працівників підприємства, на думку А. Єгоршина, «...має бути спрямоване на досягнення максимально можливого ступеня задоволеності всіх співробітників своїм статусом. Під час визначення місця й умов роботи для кожної конкретної людини повинна враховуватися низка чинників (стійкість працівника до психічних або фізичних навантажень, які він отримує на тому чи іншому робочому місці). За допомогою такої оцінки можна уникнути завищених або занижених вимог до персоналу підприємства...» [6, с. 48].

3. Процес відбору та оцінки персоналу.

Уважаємо, що процедура з відбору персоналу є одним із ключових етапів для забезпечення нормального функціонування всього підприємства. Головним завданням менеджерів із відбору співробітників є максимальна оптимізація цього процесу. Він повинен бути ефективним, низьковитратним і об'єктивним, але найсуттєвішими елементами є результативність та якість. Правильно підібраний персонал указує на рівень ефективності роботи менеджменту з кадрів на всіх його етапах [4].

Сьогодні все частіше використовують конкурсні методики з відбору персоналу, особливо у великих компаніях. При цьому вся процедура прийому співробітника на роботу заснована на жорсткій конкуренції між окремими кандидатами на конкретне робоче місце.

Керівництво багатьох підприємств не в змозі адекватно вирішувати питання, пов'язані з делегуванням повноважень, для вирішення окремих кадрових питань, таких як підбір підходящої кандидатури на конкретне місце. Це пов'язано, в першу чергу, з низьким професіоналізмом самих керівників, а також із суттєвою недооцінкою значущості людського фактора в адекватному розвитку компанії.

Ще однією проблемою вважається наявність у колективі підприємства неформальних відносин та організаційної стагнації.

Для вирішення даних проблем необхідно проводити оптимізований відбір персоналу, а також розвивати рівень менеджерів із кадрів підприємства.

4. Процес підвищення кваліфікації персоналу.

Підвищення кваліфікації – процес підтримки і поліпшення професійної компетенції, знань і вмінь співробітників, що проводиться на місці їх роботи, для досягнення цілей і завдань, поставлених підприємством.

Основні завдання підвищення кваліфікації персоналу – це розвиток кадрового потенціалу підприємства, а також створення команди професіоналів,

Елементи кадрової політики (узагальнено автором)

Елемент	Характеристика
Політика зайнятості	Охоплює забезпечення висококваліфікованим персоналом, створення сприятливих умов праці, забезпечення її безпеки, створення можливостей для кар'єрного зростання з метою підвищення ступеня задоволення роботою
Політика навчання	Створення відповідної бази навчання, можливостей для підвищення кваліфікації і реалізації прагнень до професійного зростання
Політика оплати праці	Полягає у наданні досить високої порівняно з іншими підприємствами заробітної плати, яка буде відповідати досвіду, здібностям і ставленням працівника до своїх обов'язків, його трудовому внеску
Політика добробуту	Заснована на забезпеченні широкого набору соціальних пільг і благ, створенні умов, привабливих для співробітників, взаємовигідних для них і для підприємства
Політика трудових відносин	Передбачає встановлення певних процедур для попередження виникненню трудових конфліктів, формування ефективного стилю керівництва, відносин із профспілками тощо

які зможуть реалізувати цілі підприємства в короткостроковій і довгостроковій перспективі [9, с. 167].

Ю.О. Язолук, В.Л. Вороніна, В.О. Гордієнко виділяють кілька аспектів проблеми підвищення кваліфікації:

- висока плинність кадрів, у зв'язку з чим витрати на підвищення кваліфікації не окупаються;
- відсутність чітких програм підвищення кваліфікації, як наслідок, підвищення кваліфікації відбувається з відривом співробітників від виробництва, відповідно, ефективність роботи співробітників утрачається;
- відсутність достатньої кількості грошових коштів для інвестування в підвищення кваліфікації співробітників, а також небажання керівників підприємств витратити додаткові кошти на підвищення кваліфікації;
- відсутність чіткої організації підвищення кваліфікації, що не дає змоги розвивати кадровий потенціал підприємства;
- відсутність професіоналів на підприємствах у сфері підвищення кваліфікації персоналу, що ускладнює якісне внутрішньокорпоративне підвищення кваліфікації [10, с. 191].

Персонал, що навчає, також часто не ознайомлений зі стратегіями підприємства, і, як наслідок, система підвищення кваліфікації не відповідає цілям і завданням організації.

Актуальність проблеми підвищення кваліфікації полягає у тому, що для забезпечення конкурентоспроможності на ринку і розвитку підприємства необхідна чітка система підвищення кваліфікації персоналу, якого немає у більшості підприємств України. Розвиток персоналу дає змогу підприємству збільшувати кадровий потенціал, оскільки система підвищення кваліфікації збільшує мотивацію співробітників.

5. Процес організації праці. Система організації праці представлена певною системою процесів, спрямованих на об'єднання, узгодження, впорядкування діяльності співробітників підприємства [1].

6. Проведення політики заробітної плати і соціальних пакетів. Заробітна плата – це складне еко-

номічне явище, оскільки ні суспільство, ні підприємство не можуть нормально функціонувати, якщо не організують належним чином оплату праці працівників, адже заробітна плата виконує багато функцій: відтворюючу, стимулюючу, оптимізаційну, мотиваційну, регулюючу і соціальну й охоплює всі прошарки суспільства [4].

Таким чином, до структури кадрової політики низка важливих елементів, представлених у табл. 1.

Висновки з проведеного дослідження. Кадрова політика включає багато сфер управління персоналом: підбір і розстановку кадрів; навчання персоналу; стимулювання праці працівників; соціально-трудова відносина; управління трудовою кар'єрою; комунікації всередині підприємства; формування кадрових процедур; соціальну політику; організаційну культуру та ін.

Кадрова політика розробляється з урахуванням мети, місії та стратегії підприємства, ураховуючи загальні та специфічні його особливості; відповідальність, своєю чергою, покладено на вище керівництво підприємства у цілому та відділ персоналу зокрема.

У реалізації як кадрової політики, так і кадрової стратегії підприємства можливі альтернативи з урахуванням реального стану економіки, тому вибір її пов'язаний не лише з визначенням основної мети, а й із вибором засобів, методів, пріоритетів задля досягнення поставлених цілей.

Таким чином, кадрова політика – основа усієї виробничої політики і управлінської діяльності підприємства. Реалізація кадрової політики має спрямовуватися на збільшення потужностей та можливостей підприємства, а також на своєчасне реагування на мінливі вимоги зовнішнього середовища.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. URL: <http://www.twirpx.com/file/544700/> (дата звернення: 11.01.2021).
2. Величко А.В., Силаєв А.В. Особливості формування кадрової політики організації в сучасних умо-

вах. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2012. № 1(5). Т. 2. С. 38–44.

3. Віннікова В.А. Шляхи формування кадрового потенціалу торговельних підприємств. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/esprstp_2011_1_103.pdf (дата звернення: 13.01.2021).

4. Діденко Н.В. Система антикризового менеджменту персоналу в сучасних умовах. URL: irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis/ (дата звернення: 11.01.2021).

5. Дикань В.В., Гладух М.В. Формування кадрової політики як запоруки ефективної економічної безпеки підприємства. *Соціальна економіка*. 2017. № 2. С. 88–92.

6. Єгоршин А.П. Управління персоналом. Нижній Новгород, 2014. 198 с.

7. Ілляшенко В.В. Менеджмент. Москва : Академія, 2014. 235 с.

8. Маркіна І.А., Зось-Киор Н.В., Сёмич Н.І. Розвиток персоналу в системі корпоративного тайм-менеджменту. *Формирование организационно-экономических условий эффективного функционирования АПК* : сборник научных статей XII Международной научно-практической конф., г. Минск, 28–29 мая 2020 г. Минск, 2020. С. 74–78.

9. Сазонова Т.О., Даниленко В.В. Особливості застосування психологічних методів управління в сучасному підприємстві. *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики* : матеріали III Міжнародної наук.-практ. конф., м. Полтава, 23–24 квітня 2019 р. Полтава : Сімон, 2019. С. 167–170.

10. Язлюк Б.О., Вороніна В.Л., Гордієнко В.О. Кадрова політика підприємства: сутність та значення для потреб управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4. № 4. С. 191–198.

REFERENCES:

1. Balabanova L.V., Sardak O.V. *Upravlinnia personalom* [Personnel management]. Available at: <http://www.twirpx.com/file/544700/> (accessed 11 January 2021).

2. Velychko A.V., Sylaiiev A.V. (2012) *Osoblyvosti formuvannia kadrovoi polityky orhanizatsii v suchasnykh umovakh* [Features of formation of personnel policy

of the organization in modern conditions]. *Biuleten Mizhnarodnoho Nobelivskoho ekonomichnoho forumu*. no. 1 (5). T. 2, pp. 38–44.

3. Vinnikova V.A. (2011) *Shliakhy formuvannia kadrovoho potentsialu torhovelnykh pidpriemstv* [Ways of formation of personnel potential of trading enterprises]. Available at: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/esprstp_2011_1_103.pdf (accessed 13 January 2021).

4. Didenko N.V. *Systema antykrizovoho menedzhmentu personalu v suchasnykh umovakh* [The system of crisis management of personnel in modern conditions]. Available at: irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis/ (accessed 11 January 2021).

5. Dykan V.V., Hladukh M.V. (2017) *Formuvannia kadrovoi polityky yak zaporuky efektyvnoi ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva* [Formation of personnel policy as a guarantee of effective economic security of the enterprise]. *Sotsyalnaia ekonomika*, no. 2, pp. 88–92.

6. Ehorshyn A.P. (2014) *Upravlinnia personalom* [Personnel management]. N. Novhorod. (in Russian)

7. Iliashenko V.V. (2014) *Menedzhment* [Management]. Moscow. (in Russian)

8. Markina I.A., Zos-Kior N.V., Syomich N.I. (2020) *Razvitie personala v sisteme korporativnogo taym-menedzhmenta* [Personnel development in the corporate time management system]. *Proceedings of the Formirovanie organizatsionno-ekonomicheskikh usloviy effektivnogo funktsionirovaniya APK: XII Mezhdunarodna nauchno-prakticheskaya konferentsiya* (Minsk, May 28-29, 2020). Minsk: BGATU, pp. 74–78.

9. Sazonova T.O., Danylenko V.V. (2019) *Osoblyvosti zastosuvannia psykhologichnykh metodiv upravlinnia v suchasnomu pidpriemstvi* [Features of application of psychological methods of management in the modern enterprise]. *Proceedings of the Menedzhment XXI stolittia: hlobalizatsiini vyklyky: III Mezhdunarodna nauchno- prakticheskaya konferentsiya* (Poltava, April 23-24, 2019). Poltava: TOV «Simon», pp. 167–170.

10. Yazliuk B.O., Voronina V.L., Hordiienko V.O. (2019) *Kadrova polityka pidpriemstva: sutnist ta znachennia dlia potreb upravlinnia* [Personnel policy of the enterprise: the essence and significance for the needs of management]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*, vol. 4, no. 4, pp. 191–198.