

УДК 338.2

Марченко В.М.

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

Хондока В.А.

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

КАДРОВА ПОЛІТИКА ТА КАДРОВА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА

PERSONNEL POLICY AND PERSONNEL STRATEGY OF THE ENTERPRISE

АНОТАЦІЯ

У статті розглянуто сутність понять «кадрова політика» та «кадрова стратегія підприємства». Розглянуто ієрархічну підпорядкованість понять «політика» та «стратегія». Ідентифіковано типи кадрових стратегій та напрями кадрової політики. Окреслено основні завдання сучасної кадрової політики підприємств.

Ключові слова: персонал, кадри, кадрова політика, кадрова стратегія, конкурентоспроможність персоналу, кадрова робота.

АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрена сущность понятий «кадровая политика» и «кадровая стратегия предприятия». Рассмотрена иерархическая подчиненность понятий «политика» и «стратегия». Идентифицированы типы кадровых стратегий и направления кадровой политики. Очерчены основные задачи современной кадровой политики предприятий.

Ключевые слова: персонал, кадры, кадровая политика, кадровая стратегия, конкурентоспособность персонала, кадровая работа.

ANNOTATION

In this article the essence of the concept of personnel policy and personnel strategy of the enterprise is considered. The hierarchical subordination of the concepts of politics and strategy is considered. Identified types of personnel policies and policies that implement them. The main tasks of modern personnel policy of enterprises are outlined.

Keywords: personnel, personnel, personnel policy, staffing strategy, personnel competitiveness, personnel work.

Постановка проблеми. У сучасних умовах у країнах із ринковою економікою важливе місце посідає конкурентоспроможність підприємства. Щоб досягти такого рівня, підприємство повинно приділяти особливу увагу своєму персоналу та соціально-трудовим відносинам, які панують у стінах самого підприємства, тому кадрова політика є основою конкурентних переваг і засобом досягнення успіху в діяльності будь-якого підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні і практичні аспекти кадрової політики та кадрової стратегії висвітлено в працях провідних вітчизняних та зарубіжних учених, серед яких: Т.В. Бучинська, І.А. Бутенко, В.Р. Веснин, О.В. Крушельницька, О.С. Крючко, В.А. Спивак, В.А. Стец, Т.С. Удовенко, О.А. Шаповал та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Розв'язання цієї проблеми гальмується неадаптованістю персоналу та керівників українських підприємств до умов

конкурентного середовища, застарілими підходами до кадрової роботи, оцінки та стимулювання персоналу. Більш детального розгляду потребують підходи до теоретико-методологічного упорядкування знань щодо ієрархічної упорядкованості процесів розроблення кадрової стратегії та кадрової політики.

Мета статті полягає у логічній структуризації понять «кадрова політика» та «кадрова стратегія» й ідентифікації типів кадрової стратегії та напрямів кадрової політики на сучасних підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах ринкової економіки одним із вирішальних чинників ефективності та конкурентоспроможності підприємства є забезпечення високої якості кадрового потенціалу. На основі проведення виваженої кадрової політики досягається відповідність персоналу підприємства його виробничим потребам.

Призначення сучасної кадрової політики – своєчасно формулювати цілі відповідно до стратегії розвитку організації, порушувати проблеми і ставити завдання, знаходити способи досягнення цілей. Кадрова політика має за головну мету забезпечення сьогодні та в майбутньому кожної посади і робочого місця персоналом належної кваліфікації.

Політика – це напрям діяльності, сукупність засобів (інструментів) та методів для реалізації певних стратегічних цілей. Кадрова політика реалізує цілі функціональної кадрової стратегії.

Кадрова політика підприємства в економічній літературі розглядається під різними кутами зору. Зокрема, найпоширенішими є такі трактування кадрової політики:

1. «Збалансована кадрова робота, спрямована на досягнення цілей і завдань організації, яка реалізується через формулювання високопродуктивного, згуртованого кадрового потенціалу, здатного своєчасно реагувати на мінливі вимоги ринку, та розроблення програми реалізації поставлених цілей з урахуванням мікро- і макрооточення» [1, с. 713].

2. «Система поглядів, вимог, норм, принципів, що визначають основні напрями, форми і

методи роботи з персоналом. Її цілями є збереження, укріплення і розвиток кадрового потенціалу, створення високопродуктивного колективу, забезпечення сприятливих економічних, соціальних і психологічних умов його діяльності» [2, с. 39].

3. «Сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму для формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, його мотивації та стимулювання» [3, с. 38].

4. «Цілеспрямована діяльність у сфері визначення основних стратегічних і тактичних напрямів щодо підбору, розміщення, підвищення рівня професійних і ділових якостей кадрів з урахуванням даних про їх кількісну та якісну потребу, стан і перспективи суспільного розвитку» [4, с. 276].

5. «Діяльність, що пов'язана з відносинами між суб'єктами організації (соціальними та професійно-кваліфікаційними групами, особистостями та організацією у цілому). Основна проблема кадрової політики – організація відносин «влада – підпорядкування» та сумісної діяльності, визначення ролей суб'єктів організації у справах підприємства, визначення форм, завдань, змісту діяльності суб'єктів організації, принципів і методів їх взаємодії» [5, с. 12].

6. «Це цілісна кадрова стратегія, яка об'єднує різні форми кадрової роботи, стилі її проведення в організації і плани використання робочої сили» [6, с. 124].

Метою кадрової політики є забезпечення відповідності між потребами підприємства та наявністю кадрів необхідної кількості та якості. Досягнення означеної мети можливе через реалізацію напрямів кадрової роботи в усій системі взаємовідносин працівника та підприємства.

Сьогодні основними напрямками взаємовідносин працівника та підприємства є:

- відносини, пов'язані із забезпеченням зайнятості працівника;
- відносини щодо забезпечення умов праці;
- відносини щодо оплати праці;
- відносини щодо забезпечення умов професійного зростання;
- відносини щодо соціальних гарантій.

Ефективно побудована система взаємовідносин за кожним з окреслених напрямів є запорукою стабільної діяльності підприємства. Множина відносин, яка реалізується в процесі діяльності, пов'язана з вирішенням проблем, забезпеченням умов праці та розвитком кадрового потенціалу.

Відносини, пов'язані із забезпеченням зайнятості працівника, – це система взаємодій кадрової служби та працівника, яка пов'язана з формуванням висококваліфікованого персоналу.

Відносини щодо забезпечення умов праці – це відносини з формування безпеки діяльності працівників, політики попередження трудових конфліктів тощо.

Відносини щодо оплати та мотивації праці формуються в процесі визначення системи та

форми оплати праці, розміру часових тарифних ставок та відрядних розцінок, системи доплат та надбавок, посадового окладу, системи мотивації, які б відповідали професійним компетенціям працівника.

Відносини щодо забезпечення умов професійного зростання виникають у процесі навчання, підвищення рівня кваліфікації, стажування тощо.

Відносини щодо соціальних гарантій виникають у процесі формування набору пільг і послуг, які створюють добробут працівника підприємства, підвищують привабливість підприємства на ринку праці.

Для досягнення означеної мети основними завданнями кадрової політики є задоволення потреб підприємства в персоналі відповідної кваліфікації, попередження виникнення та вирішення кадрових проблем.

Кадрова політика є сукупністю напрямів реалізації кадрової стратегії. Кадрова стратегія визначає пріоритетні кадрові цілі, комплекс організаційних рішень і заходів, реалізація яких дає змогу досягти цілей корпоративної стратегії.

В економічній літературі дуже поширеним є хибне ототожнення кадрової стратегії зі стратегією корпорації, за які приймаються класичні стратегії економії витрат, диференціації, фокусування. Необхідно наголосити на тому, що стратегія корпорації та кадрова стратегія є ієрархічно підпорядкованими, адже стратегія корпорації визначає загальні довгострокові цілі розвитку корпорації, а кадрова стратегія – цілі управління персоналом для забезпечення реалізації корпоративної стратегії.

Тактична реалізація довгострокових цілей кадрової стратегії відбувається завдяки кадровій політиці (рис. 1).

У представленій ієрархічній системі кадрова політика проводиться для реалізації завдань кадрової стратегії. Основне завдання кадрової політики полягає у визначенні напрямів досягнення цілей кадрової стратегії.

Щодо кадрових стратегій, то слід зазначити, що сьогодні розрізняють такі її типи:

1) Партнерська корпоративна стратегія. Відповідно до даної стратегії, підприємство та працівник мають узгоджені цілі та цінності, які базуються на тісних партнерських взаємовідносинах. Основною метою такого партнерства є взаємовигідний розвиток на основі спільних зусиль. Цінність працівника для підприємства визначається його потенційною здатністю до продукування ідей та перетворенні своїх знань, умінь та навичок у продукт, який забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства (розвитку, завоювання частки ринку, зниження витрат тощо). Цінність підприємства для працівника зумовлена потенційними можливостями реалізації своїх компетенцій, розширенням портфелю компетенцій та досягненням балансу між винагородою та потребами працівника.

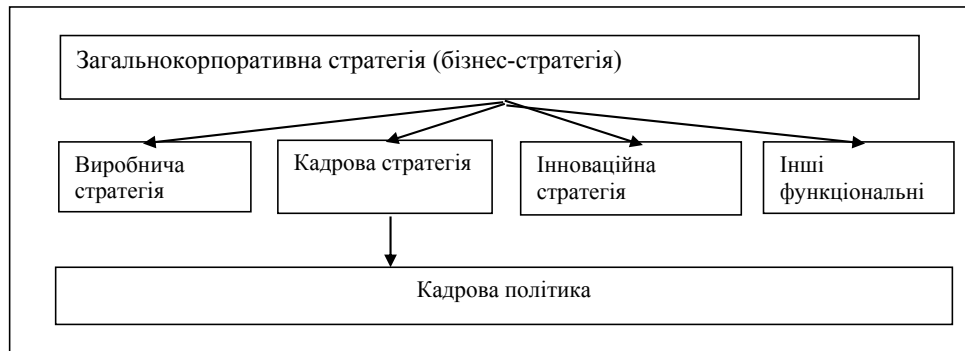


Рис. 1. Взаємозв'язок кадрової політики, кадрової та загальнокорпоративної стратегій

Для реалізації партнерської кадрової стратегії основними напрямками кадрової політики є формування таких умов праці, які б забезпечили найвищий прояв креативності та компетентності працівника. Крім того, політика професійного зростання має будуватися на принципах доступності знань для працівника та повної віддачі від набутих умінь.

Відбір персоналу здійснюється на основі об'єктивних критеріїв рівня компетентності. Основним чинником кар'єрного зростання є прагнення до саморозвитку персоналу. Кадровий резерв формується із задіяного на підприємстві персоналу на основі відповідності заданим критеріям.

Кадрова стратегія партнерства знайшла широке застосування в проектній, маркетинговій та інших видах діяльності, де саморозвиток персоналу забезпечує розвиток підприємства.

2) Кадрова стратегія асиміляції персоналу. Реалізація цієї стратегії супроводжується прийняттям персоналу, який незалежно від своїх компетенцій здатний реалізувати функції, які регламентовані підприємством. У рамках такої кадрової стратегії підприємство та працівник не мають спільних цілей та цінностей. Окрім того, кожен із них має свої інтереси: підприємство розглядає працівника як робочу силу, а працівник підприємство – як джерело його доходів.

Основним напрямом кадрової політики для реалізації такої стратегії є політика оплати праці.

Планування персоналу носить епізодичний характер. Політика набору персоналу характеризується ознаками формальності. Планування кар'єри не відбувається, кадровий резерв не формується, персонал залучається ззовні.

Кадрова стратегія асиміляції персоналу має місце на тих підприємствах, де відсутня інноваційна спрямованість розвитку, де значна кількість монотонних рутинних операцій, які не вимагають креативності та творчих здібностей працівника.

3) Кадрова стратегія спільності цінностей. В основі цієї кадрової стратегії лежить спільність цілей та цінностей підприємства

та працівника. Кадрова стратегія спрямована на забезпечення самоконтролю над професійною діяльністю. Політика заохочення побудована на залежності винагороди від рівня прив'язаності працівника до підприємства, що зумовлює активність самотивації працівника в досягненні високих результатів діяльності підприємства. Відбір персоналу здійснюється на основі особистих компетенцій працівника, його ціннісних орієнтирів, соціально-біологічних якостей. Цій стратегії притаманні високі етичні стандарти поведінки працівника та підприємства.

Розрізняють кадрову політику держави, регіону та підприємства. Кадрова політика держави являє собою концентроване вираження настанов політичної влади щодо соціального управління та ролі людини у сфері виробництва, розподілу і споживання товарів і послуг. Державна кадрова політика є фундаментом соціального управління і, відповідно, управління людськими ресурсами. Основні цілі реалізації державної кадрової політики визначаються у Стратегії державної кадрової політики на 2012–2020 рр., схваленій Указом Президента України від 1 лютого 2012 р. № 45/2012.

Кадрова політика підприємства базується на закономірностях політики як такої, її напрями та завдання зумовлюються загальноорганізаційними цілями, а її проведення забезпечується через реалізацію цілого комплексу кадрових технологій через систему управління людськими ресурсами [4, с. 276].

Сьогодні більшість управлінців визнає, що конкурентну перевагу підприємства визначає передусім перевага персоналу даного підприємства порівняно з іншими, адже нова техніка, обладнання, сировина будь-якої якості однаково доступні всім конкурентам на наявному ринку. Саме особливості роботи персоналу, їх знання, рівень підготовки і кваліфікації, постійний розвиток, своєрідна організація роботи і стимулювання найманих працівників можуть стати перевагою, недосяжною для конкурентів.

Висновки. На основі узагальнення методології наукового дослідження уточнено співвідношення між поняттями «кадрова стратегія»

та «кадрова політика». Кадрова політика є логічно підпорядкованою цілям кадрової стратегії і визначає напрями досягнення останніх.

На підставі дослідження практики управління персоналом на підприємствах різних видів економічної діяльності ідентифіковано кадрові стратегії та кадрові політики. В кожній кадровій стратегії різними є пріоритети кадрової політики, що забезпечує досягнення цілей розвитку персоналу та підприємства у цілому.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Шаповал О.А. Кадрова політика та шляхи її покращення / О.А. Шаповал // Економіка і суспільство. – 2017. – Вип. 9. – С. 712–715.
2. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика : [учебник] / В.Р. Веснин. – М. : Проспект, 2011. – 688 с.
3. Крушельницька О.В. Управління персоналом : [навч. посіб.] / О.В. Крушельницька, Д.Г. Мельничук. – К. : Кондор, 2003. – 296 с.
4. 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.
5. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом / В.А. Спивак. – СПб. : Питер, 2000. – 416 с.
6. 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.
7. Бучинська Т.В. Конкурентоспроможність персоналу як основний чинник підвищення ефективності діяльності підприємства / Т.В. Бучинська // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2016. – Вип. 10(1). – С. 74–77.
8. Бутенко І.А. Напрями вдосконалення кадрової політики та підвищення ефективності управління персоналом підприємства / І.А. Бутенко, А.В. Курносова // Вісник економічної науки України. – 2014. – № 3. – С. 7–11.
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.