

ЛІТЕРАТУРА

1. Крамаренко Г. О. Фінансовий аналіз і планування : навч. посіб. / Крамаренко Г. О. – К. : Центр навч. л-ри, 2003. – 224 с.
2. Коробов М. Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств : навч. посіб. / Коробов М. Я. – К. : Знання, 2000. – 378 с.
3. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. / Краснокутська Н. С. – К. : Центр навч. л-ри, 2005. – 352 с.
4. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : навч.-практ. посіб. / Мурашко М. І. – К. : Знання, 2002. – 311 с.
5. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа : [пер. с англ.] / Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. – М. : Вильямс, 2002. – 351 с.
6. Данюк В. М. Менеджмент персоналу : [навч. посіб.] / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк / за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К. : КНЕУ, 2005. – 398 с.
7. Экономика труда (социально-трудовые отношения) : [учебник] / под. ред. Н. А. Волгина, Ю. Г. Одегова. – М. : Экзамен, 2004. – 736 с.

УДК 331.101

СУЧАСНА КАДРОВА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА

В. С. Мазур, кандидат економічних наук

Кадрова політика організації – специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, узгоджених з організаційною стратегією та кадровим потенціалом. Даний термін можна розглядати у широкому та вузькому значенні: це відповідно система принципів і норм, що увідповіднюють людські ресурси до стратегії організації; та система конкретних правил, побажань, обмежень у взаємозв'язках працівників.

Мета даної статті – дослідити теоретичні аспекти кадрової політики та її практичні реалії стосовно предмета дослідження – Шепетівського військового лісгоспу, а також окреслення можливих напрямів удосконалення кадрової політики з врахуванням передового вітчизняного та зарубіжного досвіду.

Для досягнення вказаної мети були визначення такі завдання:

- розкрити сутність і особливості поняття «кадрова стратегія»;
- виявити особливості формування кадрової політики на вітчизняних підприємствах (на прикладі Шепетівського військового лісгоспу), її роль у складі загальної стратегій розвитку організації;

- узагальнити зарубіжний досвід управління персоналом і проаналізувати можливість його застосування в Україні;

- розробити пропозиції щодо напрямів реформування і вдосконалення вітчизняної кадрової політики.

У процесі дослідження були використані методи аналізу й синтезу, індукції і дедукції, статистичної обробки інформації, порівняльного аналізу вітчизняного та зарубіжного досвіду управління персоналом.

Сьогодні часто простежується невідповідність між обраною інноваційною стратегією підприємства та параметрами його людського капіталу, що може проявлятися в недостатній кваліфікації працівників, відсутності мотивації щодо продукування інновацій. Це питання досить актуальне, оскільки на сучасному етапі в Україні в умовах жорсткої конкуренції сильні позиції будуть мати ті підприємства, які знайдуть відповідь на запитання, як ефективно використовувати всі наявні ресурси на підприємстві.

Цій проблемі присвячені наукові праці В. Онікієнка, І. Терон, С. Вовканича, Х. Копистянської, О. Грішної, В. Антонюк, Н. Ушенко, Л. Семів, В. Кір'ян і інших. На думку О. Грішної, Н. Полив'яної вимога-

ми до менеджменту мають бути швидка орієнтація в ситуації, концептуальна гнучкість, логічність і перспективність мислення, здатність заохочувати й підтримувати ініціативи, орієнтація на розвиток, здатність навчати та транслювати знання; до персоналу – високий рівень кваліфікації, творча ініціативність і експериментаторство, здатність генерувати нові знання й інформацію, переробляти та втілювати їх у конкретних продуктах і послугах [2, с. 38]. Д. С. Варнавська розкриває поняття «кадрова політика» як основний інструмент формування мотивації на підприємстві. С. Вовканик вважає людський ресурс підприємства найголовнішим і таким, що найбільше визначає конкурентоспроможність організації; говорить про те, що основою суспільства повинні бути енергійні, інтелектуальні, ініціативні працівники, від яких ні в якому разі не можна відокремлювати їх розумові здібності.

На нашу думку, кадрова політика – це сукупність соціально-правових, організаційно-економічних і психологічних заходів з формування, використання і відтворення трудового (кадрового) потенціалу. Її головна мета – забезпечення сьогодні та у майбутньому кожної посади і робочого місця персоналом належної кваліфікації.

Основними завдання кадрової політики є: своєчасне забезпечення підприємства (організації) персоналом необхідної якості й у достатній кількості; раціональне використання трудового потенціалу; формування і підтримання ефективної роботи трудових колективів.

До основних різновидів кадрової політики належать: політика добору кадрів, профнавчання, оплати праці, соціальних відносин [10, с. 90].

Сьогодні підприємства в умовах низької стабільності виробництва й стану глибокої економічної кризи будують свою кадрову політику в такий спосіб: звільняють більшу частину персоналу, розраховуючи, що, коли виникне потреба в робітниках, вони наберуть нових; нікого не звільняють, але й не стримують звільнення за власним бажанням (навіть сприяють цьому, виплачуючи працівникові досить низьку заробітну плату) розраховуючи на те, що через певний час чисельність урів-

новажиться і відповідатиме дійсній потребі (політика невтручання); ретельно зберігають найбільш кваліфіковану й мобільну, економічно активну частину персоналу (своєрідний «золотий фонд» робочої сили); значну частину робочої сили не звільняють, а задіють до «кращих часів» на малих підприємствах, створених на базі основного [11, с. 97].

Науковці виділяють також поняття «політика розвитку персоналу», тобто забезпечення програми розвитку, профорієнтація й адаптація співробітників, планування індивідуального просування, формування команд, професійна підготовка й підвищення кваліфікації.

На сьогодні в умовах кризи особливої популярності набув так званий кризовий менеджмент, спрямований на збереження ядра кадрового потенціалу підприємства й вироблення командної культури і стратегії виходу із ситуації, що створилася. Його головна мета – створення управлінської команди, здатної вивести підприємство із кризової ситуації, а також визначити ступінь впливу кадрового потенціалу на інвестиційну привабливість підприємства.

Проаналізуємо ефективність кадрової стратегії на прикладі Шепетівського військового лісгоспу Державного підприємства Міністерства оборони України «Івано-Франківського лісопромкомбінату» (далі-Військовий лісгосп). Сьогодні це динамічно розвинене підприємство, видами діяльності якого є: надання послуг, пов'язаних із лісовим господарством; лісозаготівля; одержання продукції лісового господарства; діяльності природних заповідників. Для початку оцінимо склад кадрів на підприємстві згідно штатного розпису затвердженого і зареєстрованого в Івано-Франківському ЛПК.

Отримані дані про ефективність використання персоналу, які щорічно розраховує та аналізує відділ кадрів, свідчать про ефективне використання персоналу. Зростаюча тенденція постійності складу та спадаюча тенденція плинності кадрів свідчать про ефективне виробництво та зацікавленість працівників у роботі, а також здоровий клімат у колективі. Значне звільнення працівників протягом 2006–2008 рр. спричинене тим, що Чуднівське та Мінківське лісництва були від'єднанні від

Шепетівського військового лісгоспу і почали функціонувати як самостійні структурні під-

розділи і відповідно кадри було також переведено до вищезазначених лісництв.

Таблиця 1

Вихідні дані для оцінки кадрів на підприємстві

Показники	Значення за роками		
	2006	2007	2008
1. Середньорічна чисельність працюючих, чол., у тому числі:	226	172	143
1.1. працівників керівного складу (лісники, помічники лісників, майстри лісу, бухгалтери)	106	52	46
1.2. спеціалістів (інженерів)	33	20	17
1.3. службовців	1	1	1
1.4. робітників-погодинників (водії, сторожі, прибиральниці, електрики, слюсарі)	86	47	33
1.5. робітників-відрядників	30	54	24
2. Кількість прийнятого на роботу персоналу, чол., з них:	41	9	39
3. Кількість працівників, що звільнились, чол.	99	49	28
4. Кількість працівників, які пропрацювали увесь рік, чол.	127	123	115
5. Жінок	30	25	20
6. Чоловіків	196	147	123
7. Фахівців без вищої освіти	110	71	86

Таблиця 2

Склад кадрів підприємства

Показники	Значення за роками					
	2006	%	2007	%	2008	%
1. Середньорічна чисельність працюючих, чол.	226	100	172	100	143	100
2. Жінок	30	13,27	25	14,53	20	13,86
3. Чоловіків	196	86,73	147	85,47	123	86,01
4. Спеціалістів	116	51,33	73	42,44	64	44,76
5. Фахівців без вищої освіти	110	48,67	101	58,72	86	60,14

Отже, спостерігаємо тенденцію до того, що на підприємстві фахівців без вищої освіти та дипломованих спеціалістів майже однакова кількість, з тенденцією збільшення на користь перших. Це визначає специфіка підприємства, а саме: необхідність фахівців робочого спрямування, а це середня технічна освіта і базова вища, та працівників з вищою освітою відповідної спеціальності. Якщо ж порівнювати між собою кількість жіночого та чоловічого персоналу, то слід зазначити, що чисельність жінок набагато менша, адже це та галузь промисловості, яка здебільшого зацікавлена у працівниках робочого спрямування та у представниках малопопулярних серед жінок професій.

Як ми знаємо, основною складовою кадрової політики є кадрова робота, тобто перед-

усім робота з підбору, розстановки, виховання та навчання кадрів [5, с. 112]. У Шепетівському військово-лісгоспі її веде відділ кадрів на чолі з начальником. Відділ кадрів підпорядкований безпосередньо директору. Керуючись ринковими принципами підбору та розстановки кадрів, він організовує роботу із забезпечення підприємства кадрами робітників, інженерно-технічних працівників і службовців необхідних спеціальностей і кваліфікацій згідно з планом по праці та заробітній платі.

Військовий лісгосп систематично направляє працівників з їхньої згоди на навчання в середні спеціальні та вищі навчальні заклади, а також підтримує навчальні заклади в підготовці молоді до праці, до формування професійних інтересів. Крім цього, до задач кадрової

роботи на підприємстві входить проведення атестації керуючих працівників, спеціалістів і службовців, результати якої використовуються з метою забезпечення відповідності кадрів до зростаючих вимог.

Структура заробітної плати в організації визначається за допомогою аналізу обстеження рівня заробітної плати, умов на ринку праці, а також продуктивності та прибутковості організації. Розробка структури винагороди адміністративно-управлінського персоналу більш складна, оскільки, крім самої зарплати, в її склад часто входять різноманітні пільги, схеми участі в прибутках і оплата акціями. До системи гнучких пільг входять субсидії на харчування; виплата 5-процентної премії від розміру базової місячної зарплатні у разі відсутності прогулів і запізнь; оплата транспортних витрат; відшкодування витрат на покращення рівня освіти; організація замських поїздок, святкування днів народження та інших свят; організація можливості відвідання концертних і театральних вистав; страхування від нещасних випадків. Усе це підтверджено положеннями про заохочувальні відзнаки працівників лісової охорони військових лісгоспів, про додаткове матеріальне заохочення керівників і працівників підприємства, картою умов праці та тарифними ставками.

Метою оцінки працівників управління Шепетівського лісгоспу було визначення оптимальної придатності працівника, його перспектив розвитку і просування по службі; основних недоліків, які необхідно виправити; розробка і використання системи оплати та стимулювання праці.

Нині на підприємстві під час підбору кадрів і насамперед спеціалістів широко використовують метод відповідності формальним критеріям (освіта, виробничий стаж, досвід роботи в конкретній галузі діяльності та ін.). Як додаток до цього методу використовують відгуки (характеристики) з попереднього місця роботи, встановлюють випробувальний строк і отримують об'єктивну оцінку про його діяльність. Причому в характеристиках поряд з морально-політичними та діловими якостями уже в певній мірі повніше відображаються

риси характеру: ставлення до роботи, товариськість, активність, тактовність тощо.

В результаті проведеного дослідження кадрової політики Шепетівського військового лісгоспу можна оцінити як ефективну, про це свідчать такі показники, як висока мотивація праці, стабільний прибуток підприємства, низька плинність і висока стабільність кадрів, задоволеність робітниками оплатою праці. Останні тенденції розвитку та стимулювання кадрової політики направлені на поліпшення добробуту працівників, набір кваліфікованої робочої сили з вищою освітою, навчання та перенавчання робітників, проте значно впливає на зазначені заходи економічна криза, яка все ж змушує керівництво звільняти працівників, відмовлятися від пільг і надбавок, а подекуди і скорочувати заробітну платню.

Наступною корисною порадою може стати фахова орієнтація й адаптація працівників у колективі – це є своєрідним першим кроком до того, щоб зробити працю робітника більш продуктивною. Якщо керівництво зацікавлене в цьому, воно повинно завжди пам'ятати, що організація – це суспільна система, а кожний робітник – це особистість. Коли нова людина приходить в організацію, вона приносить із собою раніше придбані досвід і погляди, що можуть вписатися або не вписатися в нові рамки. Для систематичного та детального вивчення якісного складу працівників у США та інших країнах застосовують так звану систему оцінки «по заслугах». Суть її полягає в порівнянні працівників з особами, вибраними як еталони. Це, в свою чергу, діє як подвійна мотивація (для кращого працівника – відзначення його старання та подальше намагання відповідати визначеному взірцю; а гірший працівник буде намагатися досягти взірцевих результатів, якщо не хоче поступитися місцем іншому кращому працівникові) [10, с. 66].

Щоб забезпечити конкурентоспроможність підприємства у сучасних ринкових умовах, необхідно створити в організації дуже гнучку кадрову політику, яка б вчасно та ефективно реагувала на зміни зовнішнього середовища фірми, та одночасно забезпечувала б стабільність внутрішнього розвитку. Для цього необхідно систематично оцінювати рівень виконан-

ня робітником делегованих йому обов'язків. Таким чином керівництво надаватиме можливість виправити свою поведінку, якщо вона не відповідатиме прийнятій, а також відзначитиме найбільш видатних робітників, переводячи їх на привабливіші посади.

В умовах переходу до ринкових відносин група матеріальних мотивів набуває найбільшого значення, оскільки вони відображають економічну зацікавленість працівників у трудовій участі, що дає можливість придбання матеріальних благ для задоволення власних потреб і забезпечення матеріального добробуту сім'ї. Отже, за результатами роботи можна зробити такі висновки:

1. В Україні розвиток і пристосування ринку до сучасної економічної ситуації сформували соціально-трудова відносини, засновані на низькій мотивації до праці, різкому скороченні робочих місць і вивільненні працівників з усіх галузей економіки, прихованому безробітті.

2. Управління персоналом є невід'ємною частиною загальної системи управління, яка забезпечує підприємство кваліфікованими кадрами у достатній кількості.

3. Аналізуючи стан кадрової політики у Шепетівському військовому лісгоспі, необхідно розробити комплекс заходів зі стимулювання кадрової політики, сюди може входити діагностика персоналу (замір мотиваційного потенціалу, визначення соціально-психологічного клімату колективу); написання системи навчання у тематично-календарному форматі; встановлення систем стимулів і компенсацій; розробка інших, більш зручніших методів оплати праці; аналіз ступеня задоволення найважливіших особистісних потреб; планування розвитку персоналу тощо.

Враховуючи все вищезазначене, можна з упевненістю сказати, що грамотна організація кадрової політики – дуже важливий аспект успішної діяльності кожної організації. Будь-які зміни в діяльності підприємства, незалежно від ступеня ефективності прийнятих рішень «на папері», не будуть упроваджені без відповідної мотивації персоналу. Але це озна-

чає, що потрібно ретельно аналізувати найкращі здобутки зарубіжних країн у процесі планування кадрової політики, їх потрібно реалізовувати лише у тому разі, якщо вони відповідають нашій культурі та менталітету.

ЛІТЕРАТУРА

1. Богиня Д. П. Стимули і антистимули розвитку трудового менталітету в сучасних умовах, Україна: аспекти праці / Богиня Д. П. – К. : Основи, 2008. – № 3. – С. 14–17.
2. Герасимчук В. Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність / Герасимчук В. Г. – К. : Вища шк., 2008. – 290 с.
3. Грещак М. Г. Внутрішній економічний механізм підприємства : навч. посіб. / Грещак М. Г. – К. : КНЕУ, 2006. – 228 с.
4. Диба М. І. Регулювання відтворення робочої сили в перехідній економіці / М. І. Диба // Проблеми формування ринкової економіки : міжвід. наук. зб. Спец. вип.: Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. – К. : Екон. думка, 2007. – С. 335.
5. Колпаков В. М. Стратегический кадровый менеджмент : учеб. пособие / Колпаков В. М., Дмитренко Г. А. – К. : МАУП, 2002. – 280 с.
6. Куденко Н. В. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Куденко Н. В. – К. : КНЕУ, 2007. – 220 с.
7. Кузьмін О. Є. Сучасний менеджмент : навч. посіб. / Кузьмін О. Є. – Львів : Центр Європи, 2008. – 345 с.
8. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Немцов В. Д., Довгань Л. Є. – К. : Експрес-Поліграф, 2004. – 559 с.
9. Практична психологія менеджменту: Як зробити кар'єру. Як будувати організацію : наук.-практ. посіб. – К. : Україна, 2008. – 399 с.
10. Робінс С. Основи менеджменту / Робінс С., Де Ченцо Д. ; пер. з англ. А. Олійник [та ін.]. – К. : Основи, 2002. – 671 с.
11. Смоляр Л. Г. Дослідження тенденцій розвитку кадрового потенціалу на промислових підприємствах України / Смоляр Л. Г. // Економіка та держава. – 2008. – № 5. – С. 96–99.
12. Щёкин Г. В. Основи кадрового менеджмента : учебник. – 4-е изд., испр. / Щёкин Г. В. – К. : МАУП, 2002. – 280 с.