

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

Л. В. ДРОБИШ, кандидат економічних наук  
(ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»)

**Анотація.** Розглянуто теоретичні аспекти формування та реалізації кадрової політики на підприємствах. Вказано на неефективність кадрової політики та необхідність удосконалення підходів до її формування.

**Ключові слова:** кадри, кадрова політика, формування кадрової політики, удосконалення кадрової політики.

Кадрова політика є важливою складовою генеральної стратегії діяльності підприємства й основною його конкурентною перевагою. Це пов'язано з тим, що ефективна діяльність підприємства в умовах ринкової конкуренції залежить не тільки від якісних і кількісних характеристик працівників, а й від результативності методів і механізмів управління ними [1]. Однак керівництво більшості підприємств і організацій до сьогодні не усвідомлює важливості проведення ефективної кадрової політики, яка спрямовується на активізацію усіх ресурсів підприємства задля досягнення високих кінцевих результатів його діяльності. Відповідно, кадрова політика має формуватися з урахуванням бізнес-стратегії підприємства і мати тісний взаємозв'язок з усіма областями його господарської політики. Це зумовлено тим, що суттєві зміни у тій чи тій сфері діяльності підприємства впливають на питання кадрового характеру, визначають нові аспекти у розвитку кадрової стратегії і кадрової політики, вимагають їх коригування. Зважаючи на це, актуальними на сьогодні залишаються питання формування та реалізації кадрової політики підприємства.

Достатньо велика кількість публікацій вітчизняних і зарубіжних учених присвячена аналізу проблем кадрової політики підприємства, її принципів, умов і чинників формування. Так, проблеми формування кадрової політики підприємств досліджені у працях

вітчизняних і зарубіжних учених: Л. Балабанової, І. Ворожейкіна, Д. Гібсона, І. Гнибіденка, М. Дороніної, А. Кібанова, А. Колота, Л. Лігоненко, А. Мазаракі, Г. Осовської та ін. Проблеми кадрової політики відображені також у працях таких учених: Ю. Одогова, Н. Пошерстник, Т. Філіпової, Г. Щокіна, В. Щербак, О. Яковенко [2–7]. Однак окремі питання, пов'язані з визначенням специфіки формування та реалізації кадрової політики як складової управління персоналом в умовах мінливого конкурентного середовища, залишаються недостатньо дослідженими. З огляду на це, потрібно більш поглиблено дослідити процеси формування та реалізації кадрової політики підприємства в умовах зростаючої конкурентної боротьби. Актуальність зазначених питань зумовила вибір теми дослідження та його практичне значення.

Метою статті є дослідження теоретичних аспектів формування та реалізації кадрової політики на підприємстві, а також визначення основних проблем її формування в сучасних умовах господарювання.

Кадрова політика – це сукупність правил і норм, цілей і уявлень, які визначають напрям і зміст роботи з персоналом. Через кадрову політику здійснюється реалізація цілей і завдань управління персоналом, тому її вважають ядром системи управління персоналом. Кадрова політика приводить людські ресурси підприємства у відповідність до потреб ви-

робництва, є складовою частиною кадрової стратегії, що розробляється в тісній взаємодії зі стратегією підприємства. Відповідно, успіх підприємства багато в чому залежить від повноти розкриття та реалізації потенціалу його працівників. Ключова роль у цьому процесі звісно буде належати кадровій політиці підприємства, особливо в умовах жорсткої конкурентної боротьби на ринку товарів і послуг.

Конкурентні переваги підприємство на ринку досягне внаслідок формування ефективної кадрової політики та за рахунок реалізації цілеспрямованих зусиль по підвищенню професійного його потенціалу.

У процесі формування кадрової політики необхідно враховувати основні кадрові процеси на підприємстві (рис. 1).

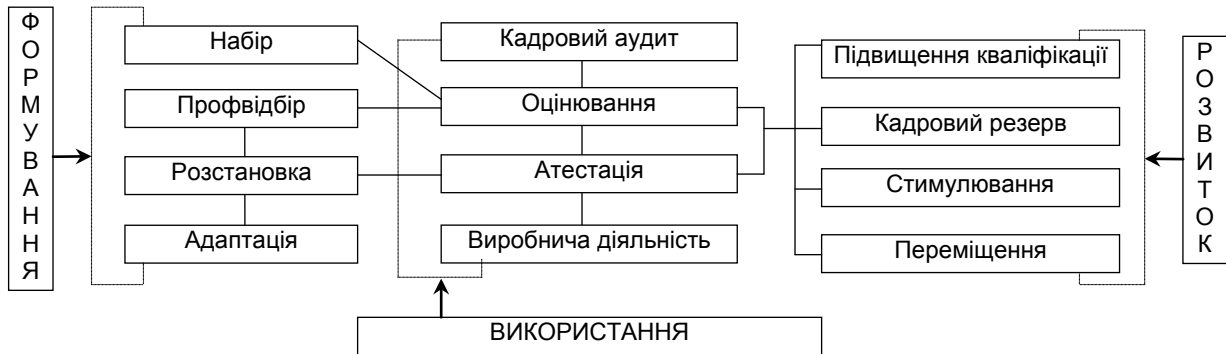


Рис. 1. Схема кадрових процесів на підприємстві [8]

Зі схеми видно, що кадрова політика підприємства відіграє важливу роль у стратегічному розвитку підприємства, а її формування має враховувати етапи розвитку підприємства. Розробка кадрової політики підприємства має підпорядковуватися формуванню кадрового потенціалу, який здатний забезпечити ефективне рішення поточних і перспективних завдань. Для цього слід залучати ефективні мотиваційні моделі, здатні спонукати та стимулювати кожного працівника підприємства до професійного розвитку. На підприємстві необхідно створювати умови для своєчасного придбання необхідної професійної компетенції.

Результати проведеного дослідження свідчать, що особливістю кадрової політики на вітчизняних підприємствах у сучасних умовах є те, що на неї впливають стереотипи управління персоналом, що склалися у минулі роки. Так, у більшості випадків перевага віддається традиційним методам управління персоналом, побудованим на підпорядкуванні працівників волі роботодавців. Але це не сприяє ефективності виробництва, оскільки будь-яке підприємство у ринкових умовах успішно функціонує у разі взаємопов'язаності чотирьох

видів ресурсів – матеріальних, фінансових, людських та інформаційних. Однак людські ресурси є найціннішим чинником в ринкових умовах і, зазвичай, найдорожчим ресурсом, від якого у вирішальній мірі залежить розвиток і конкурентоспроможність підприємства. Саме тому необхідно у процесі досягнення цілей підприємства враховувати не лише інтереси роботодавців, але й цілі працівників, оскільки людину можна змусити працювати, але не можна змусити хотіти працювати.

Слід пам'ятати, що в умовах жорсткого зовнішнього примусу людина втрачає потребу у творчості, самореалізації, досягненнях, руйнується мотивація трудової діяльності, а це призводить до неефективної роботи підприємства загалом.

Основними складовими кадрової політики підприємства є: політика набору, відбору та розстановки кадрів; політика профорієнтації, адаптації та підвищення кваліфікації кадрів; політика зайнятості; політика управління службовим зростанням; політика стимулювання; соціальна політика [9, с. 119]. Кадрова політика формується керівництвом підприємства, реалізується кадровою службою в процесі виконання її працівниками своїх функцій.

З метою формування ефективної кадрової політики, здатної приводити до бажаного результату, необхідно аналізувати чинники зо-

внішнього та внутрішнього середовища, які представлені на рис. 2.

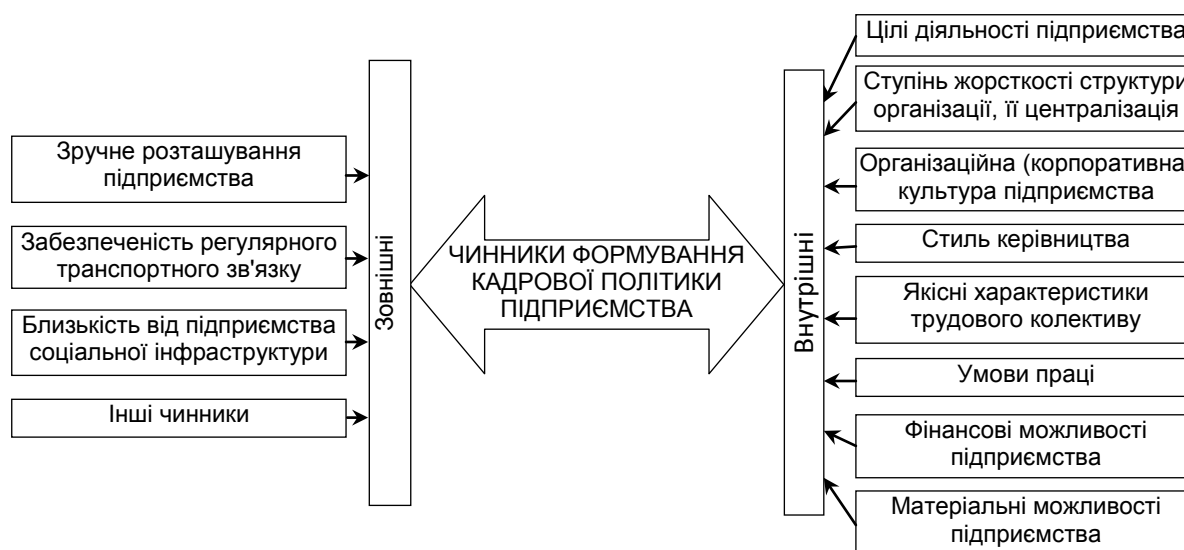


Рис. 2. Чинники формування кадрової політики підприємства [Складено автором]

Формування та реалізація кадрової політики на конкретному підприємстві нині набуває рис, обумовлених переважанням того чи того стилю управління, особливостями прийняття рішень, професійною підготовкою та інформаційно-технічним забезпеченням працівників кадрових служб, іншими чинниками.

Отже, сучасну філософію формування кадрової політики необхідно інтегрувати в стратегію розвитку підприємства, беручи до уваги економічні закони цього розвитку, що має відобразитись у врахуванні стадії життєвого циклу, а саме поточну та перспективну його політику [10]. Звідси можна зробити висновок, що процес формування ефективної кадрової політики на кожному підприємстві має свою специфіку залежно від його реалізованої ділової і конкурентної стратегії.

У сучасних умовах на підприємстві може бути реалізовано чотири типи кадрових політик: «пасивна», «реактивна», «превентивна» і «активна». Проте найбільш ефективною є активна кадрова політика, коли керівництво має не лише прогноз, але й засоби впливу на ситуацію, що склалася на підприємстві. При активній і раціональній кадровій політиці керівництво підприємства має змогу діагностувати ситуацію на певний час і обґрунтовано

прогнозувати її розвиток, маючи у своєму розпорядженні засоби для впливу на неї.

Важлива роль у формуванні та реалізації кадрової політики підприємства належить кадровій службі. Вона розробляє цільові кадрові програми, а також здійснює регулярний моніторинг ситуації і корегує виконання програм відповідно до параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища. Кадрова служба підприємства має не лише засоби діагностики персоналу, але й використовує методи прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий і довгостроковий періоди (прогнози потреби в кадрах). Програма кадрової роботи з варіантами її реалізації є складовою частиною плану розвитку підприємства загалом.

Отже, реалізація кадрової політики на підприємстві передбачає розробку кадрових програм, постійний аналіз кадрової ситуації, коригування кадрової роботи відповідно до змін зовнішнього середовища та залучення управлінців усіх рівнів до роботи з кадрами.

Разом з тим, результати проведеного дослідження показали, що нині керівництво підприємств зіштовхується з проблемою: вибір між орієнтацією на подальше функціонування або на подальший розвиток підприємства. Відповідно до цього слід визначати й цілі кадрової

політики підприємства. На рис. 3 представлені основні цілі управління кадровою політикою на підприємстві в сучасних умовах.

На наш погляд, успіх реалізації розробленої кадрової політики у значній мірі залежатиме від узгоджених дій управлінської ланки в та-



Рис. 3. Основні цілі управління кадровою політикою підприємства (складено автором)

ких сферах як зайнятість, розвиток і мотивація працівників. Пороте мінливість середовища господарювання підприємства потребує удосконалення кадрової політики, що нині є основним питанням управління на підприємстві. Система гнучкого управління персоналом має являти собою сукупність підсистем загального та лінійного управління, функціональних підсистем, які спеціалізуються на виконанні однорідних функцій, і готових у кризових ситуаціях трансформуватись у спеціальні антикризові команди.

Формуванню ефективної кадрової політики підприємства сприятиме реалізація таких заходів:

- своєчасне забезпечення підприємства персоналом певної якості та кількості відповідно до стратегії розвитку підприємства;
- запровадження ефективних заходів з професійного відбору кадрів і їх розстановки;
- удосконалення методів оцінювання персоналу та його розвиток;
- створення середовища, в якому кожен працівник зможе розвиватися, підвищувати свою самооцінку, бути повноцінним працівником і членом суспільства;
- ефективне використання персоналу та трудового потенціалу підприємства;

- підтримка ефективної роботи підприємства.

Отже, ефективне функціонування підприємств у сучасних умовах залежить від ефективності процесу формування та реалізації їх кадрової політики. Відповідно, удосконалення методів і механізмів формування ефективної кадрової політики підприємств забезпечить їм стійкі конкурентні позиції на ринку товарів і послуг.

Отже, через динамічні зміни в економіці та діяльності підприємств залишається нерозв'язаною не лише проблема формування і реалізації ефективної кадрової політики, але й безліч інших проблем. Тому подальші дослідження теоретичних і практичних засад формування кадрової політики на рівні підприємств окремих галузей слід спрямовувати на виявлення найвпливовіших чинників формування кадрової політики підприємств і їх ефективної реалізації.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Войнаш Л. Г. Кадрова політика підприємства в сучасних умовах розвитку національної економіки / Л. Г. Войнаш // Європейський вектор економічного розвитку. – 2011. – № 1 (10). – С. 38.

2. Одегов Ю. Г. Трудовой потенциал предприятия: пути эффективного использования / Ю. Г. Одегов, В. Б. Бычин, К. Л. Андреев. – Саратов : Саратов. гос. ун-т, 2008. – 291 с.
3. Пошерстник Н. В. Кадры предприятия / Пошерстник Н. В. – М. : ИНФРА, 2009. – 212 с.
4. Філіпова Т. І. Система підвищення кваліфікації кадрів, як складова кадрової політики / Філіпова Т. І. // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. – Вип. 10. – Одеса : ОРІДУ УАДУ, 2009. – С. 79–88.
5. Щекин Г. В. Кадровый менеджмент / Щекин Г. В. – К. : Изд. дом «Корпорация», 2007. – 286 с.
6. Щекин Г. В. Стратегическое планирование и кадровая политика на промышленных предприятиях / Щекин Г. В. – К. : Изд. дом «Корпорация», 2009. – 239 с.
7. Яковенко О. М. Кадровий потенціал: стан та проблеми розвитку / Яковенко О. М. // Вісник УАДУ. – 2008. – № 2. – С. 113–124.
8. Еварович С. А. Основы управления персоналом [Электронный ресурс] : учеб.-метод. комплекс / С. А. Еварович. – Режим доступа: <http://edu2.tsu.ru/res/1659>. – Назва з екрана.
9. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підруч. для студ. ВНЗ / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2006. – 488 с.
10. Колпаков В. М. Стратегический кадровый менеджмент : учеб. пособие / В. М. Колпаков, Г. А. Дмитренко. – 2-е изд., перераб. и допов. – К. : МАУП, 2005. – 752 с.

**Л. В. Дробыш**, кандидат экономических наук (ВУЗ Укоопсоюза «Полтавский университет экономики и торговли»). **Теоретические аспекты формирования и реализации кадровой политики на предприятиях в современных условиях.**

**Аннотация.** Рассмотрены теоретические аспекты формирования и реализации кадровой политики на предприятиях. Указано на неэффективность кадровой политики и необходимость совершенствования подходов к ее формированию.

**Ключевые слова:** кадры, кадровая политика, формирование кадровой политики, совершенствование кадровой политики.

**L. V. Drobysch**, Cand. Econ. Sci., associate professor (Higher educational establishment of Ukoopspilka «Poltava University of Economy And Trade»). **Theoretical aspects of forming and realization of skilled politics on enterprises in modern terms.**

**Summary.** In the article the theoretical aspects of forming and realization of skilled politics are considered on enterprises. It is indicated on ineffectiveness of skilled politics and necessity of perfection of going near her forming.

**Keywords:** shots, skilled politics, forming of skilled politics, perfection of skilled politics.