

УДК 311.2

Харченко Т.О.,

к.е.н., доцент кафедри менеджменту

Київського національного університету технологій та дизайну, tat_h@ukr.net

Рабенко Д.В.,

магістрант Київський національний університет технологій та дизайну

Україна, м. Київ

ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуті питання, що стосуються особливостей формування кадрової політики підприємств в існуючих кризових умовах сучасної економіки. Досліджено антикризового управління персоналом з метою покращення кадрової політики підприємства. Виявлені чинники що негативно впливають на ефективне функціонування кадрової політики. Встановлено доцільність впровадження сучасних методів кадрової політики промислових підприємств.

Ключові слова: кадрова політика, управління персоналом, навчання персоналу, підбір кадрів.

Постановка проблеми. В умовах розвитку сучасної економіки все більше уваги приділяється формуванню кадрової політики підприємств, а саме тих її аспектів що стосуються індивідуальних чинників мотиваційного впливу на персонал та визначення стимулів для підвищення продуктивності.

Дані питання широко досліджуються як вітчизняними так і закордонними науковцями. Ними проведено значну працю та сформовано підходи до трактування категорії «кадрова політика», досліджено сутність системи кадрової роботи, виявлені недоліки у її проведенні на сучасних підприємства та запропоновані шляхи її поліпшення. Проте перетворення, що спостерігаються у вітчизняній економіці викликають появу низки нових питань, які підлягають вивчення та доробки. Саме це обумовлює нові напрямки наукових пошуків.

Метою статті є визначення особливостей формування кадрової політики підприємств в існуючих кризових умовах сучасної економіки. Також важливим є

дослідження антикризового управління персоналом з метою покращення кадрової політики підприємства.

Виклад основного матеріалу. Важливим для вітчизняних підприємств є розуміння значимості питання що стосується формування. Основною тенденцією є вивчення іноземного досвіду в цьому напрямку керівниками вітчизняних підприємств. Це пов'язано з виходом багатьох вітчизняних підприємств на світові ринки та робота їх у складі міжнародних компаній.

Тому нові тенденції формування кадрової політики та системи управління персоналу диктують свої вимоги. Так процес формування кадрової політики здійснюється в три основних кроки (рис. 1) [2;5].

При формуванні ефективної кадрової політики повинні бути узгоджені такі аспекти як визначення пріоритетних цілей та розробка загальних принципів кадрової політики, організаційно-штатна політика, яка включає планування потреби в кадрах, формування структури, створення резерву, заміщення і просування.

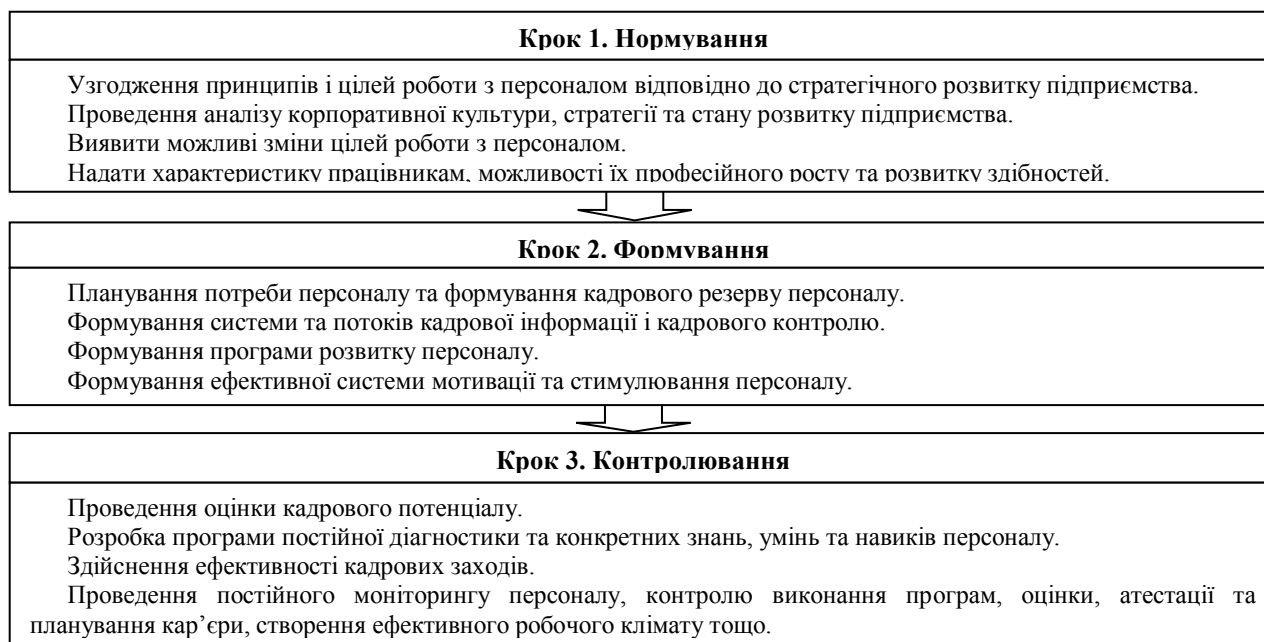


Рис. 1. Формування кадрової політики підприємства

Також важливими є інформаційна політика, фінансова політика та політика розвитку персоналу. Необхідною є проведення оцінки результатів діяльності, яка повинна включати аналіз відповідності кадрової політики і стратегії підприємства, виявлення проблем в кадровій роботі та оцінку кадрового потенціалу [2;5].

Так інформаційна політика передбачає створення і підтримка системи руху кадрової інформації. Фінансова політика забезпечує формування принципів розподілу ресурсів та забезпечення ефективної системи стимулювання праці. Політика розвитку персоналу передбачає профорієнтацію і адаптацію персоналу, планування індивідуального просування, формування команд, професійну підготовку і підвищення кваліфікації.

У зв'язку з кризовим становищем економіки країни та стремлінням вітчизняних підприємств вийти на світовий рівень доцільним є дослідження антикризового управління персоналом з метою покращення кадрової політики підприємства.

Реалізація механізму антикризового управління, як показує зарубіжний та вітчизняний досвід, вимагає вирішення питань пов'язаних з якісною складовою людського капіталу. Також управління персоналом в умовах кризи зобов'язує керівників зосереджувати увагу на стратегічних напрямках роботи з персоналом.

Адаптація підприємства в кризових умовах передбачає швидке реагування кадрової політики на зовнішні зміни, результатом чого є підвищення соціально-психологічної

напруги в колективі, обмеженість фінансування на реалізацію проектів пов'язаних з кадровою політикою та збільшенням інтенсивності організаційних заходів. Саме тому в такий час важливою є політика, що веде до підтримки оптимального балансу персоналу.

Умовно зміни в кадровій політиці можна поділити на декілька типів [1]. Активна – керівництво підприємства має можливості якісної діагностики розвитку кризового явища і має необхідні засоби для впливу на нього. Пасивна – у керівництва відсутня програма дій щодо використання персоналу в процесі санації. Підприємство стихійно намагається усунути негативні наслідки. Превентивна – на підприємстві вживають попереджувальні заходи, роблять прогнози розвитку ситуації. В той же час немає достатніх коштів для запобігання кризової ситуації. Реактивна – керівництво підприємства контролює симптоми кризових явищ і вживає заходів щодо їх локалізації. Авантюристська – керівництво не має якісного діагнозу розвитку кризової ситуації і обгрунтованого прогнозу її розвитку, але прагне впливати на неї доступними методами.

Формування кадрової політики та антикризового управління персоналом в певній мірі залежить від життєвого циклу підприємства, тобто від стадії його розвитку. В залежності від етапу життєвого циклу підприємства кадрова політика та вимоги до персоналу змінюються, а отже коригується і стратегія управління персоналом підприємства (табл. 1).

Таблиця 1 – Типи кадрової політики в залежності від розвитку підприємства

Складова кадрової політики	Ознаки кадрової політики на різних стадіях розвитку
Стадія становлення	
Коротка характеристика	Характерна для підприємств, які тільки починають працювати або розвивають нові напрямки діяльності. Необхідний новаторський персонал з гнучким мисленням і високим творчим потенціалом
Найом персоналу	Посадові обов'язки не прописані, найом персоналу відбувається інтуїтивно
Навчання	Відбувається в основному на робочому місці через отримання різнобічного досвіду
Оцінка праці	Неформальна і здійснюється переважно за індивідуальними результатами
Винагорода	Може бути нижчою, ніж у середньому по галузі
Стадія динамічного зростання	
Коротка характеристика	Цінується кваліфікація, ініціативність, здатність швидко навчатися. Співробітники мають бути гнучкими, готовими до змін та інновацій. Починає формуватися організаційна культура
Найом персоналу	Підприємство прагне швидше закрити вакантні посади. Через брак персоналу посадові обов'язки можуть перекриватися і суміщатися
Навчання	Навчання заохочується. Існує реальна можливість професійного росту
Оцінка праці	Більш формалізована. Поряд із індивідуальною оцінкою результатів роботи зростає значення групової оцінки
Винагорода	Зростає порівняно з попереднім періодом
Стадія стабільної діяльності	
Коротка характеристика	Управління персоналом здійснюється з використанням стандартних процедур та правил. Потрібні надійні, добре організовані, здатні до дотримання процедур і правил співробітники
Найом персоналу	За необхідністю. Чисельність персоналу стабілізується. Перевага надається персоналу з уже сформованими компетенціями
Навчання	Спрямоване на досягнення якісних показників у виробництві, часто виступає як форма винагороди
Оцінка праці	Відбувається за визначеними критеріями. Цінується лояльність і висока працездатність персоналу
Винагорода	Гнучка, залежить від результатів роботи і досвіду

Продовження таблиці 1.

Стадія занепаду	
Коротка характеристика	Участь персоналу у розробці і реалізації управлінських рішень не передбачається. Мораль і лояльність падають. Працівники масово звільняються. Практикується перехід на неповний робочий тиждень, скорочений робочий день
Найом персоналу	Найом персоналу не здійснюється. Чисельність персоналу знижується за рахунок звільнення власних працівників
Навчання	Обмежене
Оцінка праці	Втрачає значення, може носити формальний характер або взагалі не проводиться
Винагорода	Відбувається виключно у відповідності з посадовим окладами, стимулювання не передбачається
Стадія відродження	
Коротка характеристика	Скорочуються одні напрямки роботи і з'являються нові
Найом персоналу	Проводиться тільки у разі крайньої потреби. Критерії відбору персоналу скоріше інтуїтивні, ніж формальні
Навчання	Дехто із старого персоналу, має нагоду змінити кваліфікацію, отримати нові компетенції, але не завжди є кошти на перенавчання
Оцінка праці	Важлива групова оцінка, оскільки виживання підприємства залежить від згуртованості і об'єднаних зусиль усіх працюючих
Винагорода	У разі успішності зміни курсу швидко підвищується і стає більш гнучкою

Висновки. Антикризове управління персоналом підприємства має значення не лише при кризовому становищі економіки взагалі, але і на стадії занепаду у будь-який період розвитку економіки. Тому формування кадрової політики підприємства в повній мірі залежить від зовнішнього середовища та його стану, а також від стадії розвитку підприємства.

Література

1. Волинянська-Савчук Л.В. Трансформація кадрової політики на підприємстві в період кризи / Л.В. Волинянська-Савчук // Вісник Хмельницького національного університету, №3, Том 1, 2014 (212). – С. 137-141

2. Мартиненко В.П. Кадрова політика як інструмент управління кадровим потенціалом / В.П. Мартиненко, Н.В. Руденко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2900.

3. Севаст'янов Ф.В. Кадрова політика підприємства та напрями її вдосконалення / Ф.В. Севаст'янов, С.А. Ткаченко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_5_177.pdf.

4. Сохацька О.М., Шарнавська Н.П., Шибін'я А.М. та ін. Корпоративне управління в Україні. Теоретико-методологічні аспекти: [монографія] / [О.М. Сохацька, Н.П. Шарнавська, А.М.Шибін'я та ін.] – Тернопіль: Економічна думка, 2007. – 359 с.

5. Стрехова С.В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації / С.В.Стрехова // Економічний часопис – XXI. – 2012. – № 3–4. – С. 66-70.

References

1. Volynianska-Savchuk L.V. Transformatsiya kadrovoy polityky na pidpryyemstvi v period kryzy / L.V. Volynianska-Savchuk // Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu, #3, Tom 1, 2014 (212). – S. 137-141

2. Martynenko V.P. Kadrova polityka yak instrument upravlinnya kadrovym potentsialom / V.P. Martynenko, N.V. Rudenko [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2900.

3. Sevast'yanov F.V. Kadrova polityka pidpryyemstva ta napryamy yiyi vdoskonalennya / F.V. Sevast'yanov, S.A. Tkachenko [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_5_177.pdf.

4. Sokhats'ka O.M., Sharnav'ska N.P., Shybin'ya A.M. ta in. Korporatyvne upravlinnya v Ukraini. Teoretyko-metodolohich-ni aspekty: [monohrafiya] / [O.M. Sokhats'ka, N.P. Sharnav'ska, A.M. Shybin'ya ta in.] – Ternopil': Ekonomichna dumka, 2007. – 359 s.

5. Strehova S.V. Kadrova polityka: vazheli vplyvu na efektyvnist', mekhanizmy ta instrumenty realizatsiyi / S.V. Strehova // Ekonomichnyy chasopys – KfiKfi. – 2012. – # 3–4. – S. 66-70.

Kharchenko T.A.,

Cand. Sci. of Economic sciences, Senior Lecturer Kyiv national University of technologies and design, tat_h@ukr.net

Rabenko D.V.,

Graduate student Kyiv national University of technologies and design

Ukraine, Kyiv

FORMATION OF PERSONNEL POLICY ENTERPRISE

The questions concerning the features of formation personnel policies of enterprises in the current crisis of the modern economy. Studied the concept of crisis management personnel to improve the personnel policy of the company. The factors affecting the effective functioning of the personnel policy. Established feasibility of implementing modern methods of personnel policy of enterprises.

Key words: personnel policy, personnel management, training, staffing.