

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація

У статті визначено основні підходи до формування кадрової політики, що сприяють побудові комплексної системи управління персоналом і її адаптацію до внутрішнього середовища підприємства та дозволяють пов'язати конкретні прийоми і концепції з певними ситуаціями для того, щоб досягти цілей підприємства найбільш ефективно з відображенням бажаної ситуації, до якої має перейти система управління з заданої ситуації. Використання сучасних підходів до розробки та реалізації кадрової політики сприяло виділенню основних завдань для торговельних підприємств та виокремленню напрямів удосконалення кадрової політики підприємства.

Ключові слова: кадрова політика, торгове підприємство, система управління персоналом, технології управління персоналом, системний підхід.

В. Ф. Кифяк, д.е.н., професор,
О. Куцак,
Черновицкий торгово-экономический институт КНТЭУ,
г. Черновцы

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

Аннотация

В статье определены основные подходы к формированию кадровой политики, способствующие построению комплексной системы управления персоналом и ее адаптацию к внутренней среде предприятия и позволяющие связать конкретные приемы и концепции с определенными ситуациями для того, чтобы достичь целей предприятия наиболее эффективно с отображением желаемой ситуации, к которому должна перейти система управления по заданной ситуации. Использование современных подходов к разработке и реализации кадровой политики способствовало выделению основных задач для торговых предприятий и выделению направлений совершенствования кадровой политики предприятия.

Ключевые слова: кадровая политика, торговое предприятие, система управления персоналом, технологии управления персоналом, системный подход.

Постановка проблеми. Сучасні умови господарювання потребують усвідомлення того факту, що кадрова політика є одним з основних складових ефективного функціонування підприємства. Економічна ефективність будь-якого підприємства прямо залежить від того, наскільки ефективно реалізується творчий потенціал працівників, мобілізуються всі їхні можливості, раціонально організовується трудовий процес.

Проблема формування кадрової політики підприємства, будучи одним з важливих аспектів управління персоналом, вимагає ґрунтовного дослідження і аналізу. Максимально повне використання трудового потенціалу працівників будь-якого підприємства – ключовий фактор для його ефективної діяльності в умовах ринкових відносин.

Відповідно при формуванні кадрової політики виникає низка проблем, які можливо вирішити тільки через постійне удосконалення та пошук сучасних підходів до ефективного її функціонування. У теперішніх умовах даному питанню приділяється недостатньо уваги, тому дослідження щодо пошуку сучасних напрямів та підходів удосконалення кадрової політики є актуальними та потребують подальших досліджень.

Мета статті. Постійні зміни, що відбуваються в економіці, неминуче тягнуть за собою систематичні зміни в управлінні персоналом. Нові якості персоналу, нові вимоги, що застосовуються в роботі з людьми на передових підприємствах, зумовили необхідність впровадження більш ефективних методів, що працюють в складних перехідних умовах. Тому метою даної статті стало дослідження основних можливостей вдосконалення кадрової політики на підприємствах та підвищення її ефективності.

Аналіз останніх публікацій. Проблеми формування кадрової політики підприємств досліджувалися багатьма зарубіжними та вітчизняними науковцями [1-7]. Так, зокрема, В. О. Москаленко досліджував проблеми розробки гнучкої і неперервної системи підготовки, перепідготовки і перерозподілу персоналу для задоволення потреб підприємства. Т. П. Геращенко займався дослідженнями мобілізації інвестицій для підготовки і перепідготовки трудового потенціалу підприємств. Про пошук і залучення до співробітництва висококваліфікованих спеціалістів з управління кадровим потенціалом висловив свої пропозиції Т. В. Давидюк. Питання забезпечення зайнятості, стабільності, мотивації співробітників, розробки заходів щодо підвищення професійної кваліфікації безпечних умов праці вивчав К. Л. Живолуп та ін. Водночас, питання розробки сучасних підходів та напрямів удосконалення кадрової політики недостатньо висвітлені у сучасних наукових публікаціях.

Основні результати дослідження. Аналіз діяльності підприємств торгівлі Хотинського району Чернівецької області засвідчує, що кадрова політика є важливою передумовою для розробки технологій управління людськими ресурсами, проте вона формується без врахування сучасних вимог. Тут, у більшості випадків, кадрова політика не зорієнтована на людські відносини, соціальну політику та соціальні цінності. У понад 82% торговельних підприємств району відсутня кадрова стратегія або вона не корелює зі стратегією підприємства в цілому. Керівництво цих підприємств не повністю усвідомило необхідність і роль проведення ефективної кадрової політики.

Дослідження діяльності великих торговельних центрів і зарубіжний досвід підтверджують, що ефективність кадрової політики та управління персоналом забезпечують комплексний вплив на персонал підприємства і тим самим сприяють:

- інтеграції в загальну систему управління підприємством, пов'язуючи її зі стратегічними установками і корпоративною культурою, а також з плануванням НДР, виробництвом, збутом, підвищенням якості і т. ін.;
- розробці розгорнутої системи постійних і програмних заходів з регулювання зайнятості, планування робочих місць, організації підбору та відбору персоналу, розстановки і підготовки кадрів, прогнозування змісту робіт та ін.;
- ретельному обліку якостей і професійних характеристик працівників, а також оцінці їх діяльності;
- централізації управління персоналом в руках одного з керівників та здійсненню заходів щодо вдосконалення механізму кадрової роботи.

Таким чином проведення ефективної кадрової політики тягне за собою ефективну діяльність всього підприємства.

Аналіз процесів управління персоналом на підприємствах торгівлі Хотинського району сприяв визначенню основних підходів до формування кадрової політики.

Одним з найбільш поширених є системний підхід, який дозволяє побудувати комплексну систему управління персоналом та її адаптацію до внутрішнього середовища підприємства, сформувані адекватні норми, ціннісні орієнтації персоналу, ідеологію, корпоративну культуру, змінити стилі керівництва та принципи мотивації. Спостереження в торговельних підприємствах за роботою кадрових служб дали змогу виявити важливу помилку, коли кадровими питаннями займаються не кваліфіковані працівники в даній сфері, а призначені на ці посади особи без відповідної освіти, знань і навичок. Фотографія робочого дня працівника кадрової служби торговельного підприємства дала негативний результат щодо доцільності тих чи інших дій та ранжування їх за значущістю. І це в той час, коли на ринку праці з'явилася достатня кількість спеціально навчених і талановитих менеджерів по персоналу, здатних не лише копіювати закордонний досвід, а й самостійно створювати технології управління для реально існуючих умов діяльності і використання потенціалу підприємства.

Фахівець з кадрового менеджменту за допомогою системного підходу може складний об'єкт дослідження представити у вигляді сукупності простих, доступних для вивчення елементів і результати спрямувати на висування альтернативних варіантів управлінських рішень, виявлення масштабів невизначеності по кожному варіанту і зіставлення варіантів за заданим критерієм ефективності.

Отже, системний підхід є ефективним напрямом удосконалення кадрової політики, проте це можливо лише за умов залучення висококваліфікованого менеджера з персоналу.

Системний підхід у багатьох випадках доповнюється ситуаційним підходом, оскільки він використовує можливості прямого застосування інновацій та досягнень науки до конкретних ситуацій і умов. Ситуаційний підхід дозволяє пов'язати конкретні прийоми і концепції з певними конкретними ситуаціями для того, щоб досягти цілей підприємства найбільш ефективно. Застосування ситуаційного підходу засновано на альтернативності досягнення однієї і тієї ж мети під час прийняття або реалізації управлінського рішення (планів тощо), обліку непередбачених обставин. Тому можна говорити про те, що ситуаційний підхід є ефективним методом удосконалення кадрової політики підприємства.

Ще одним важливим підходом до удосконалення кадрової політики торговельного підприємства є програмно-цільовий, основою якого є виявлення і постановка кінцевих цілей. Як правило, цілі відображають бажану ситуацію, до якої має перейти система управління з заданої ситуації через певний період часу, після вирішення ряду проблем, що відокремлюють задану ситуацію від бажаної.

Проте жоден з цих підходів до формування кадрової політики підприємства не принесе бажаного результату без управління даними процесами висококваліфікованими управлінцями. Будь-яке підприємство має свої особливості, напрями діяльності та масштаби. Тому менеджер з кадрового управління зможе ефективно оцінити й обрати механізми для удосконалення кадрової політики на конкретному підприємстві.

Отже, використання вищезазначених підходів до розробки та реалізації кадрової політики сприяло визначенню основних завдань для торговельних підприємств:

1. Забезпечення потреб підприємства в кадрах.
2. Ефективне використання трудового потенціалу підприємства.
3. Забезпечення раціонального розподілу та професійно-кваліфікаційного і посадового просування кадрів.

Реалізація цих завдань передбачає виконання багатьох функцій та використання різних напрямів удосконалення кадрової політики підприємства, а саме:

- планування, найняття і розміщення робочої сили, у тому числі відбір, профорієнтацію й адаптацію;
- навчання, підготовку і перепідготовку працівників, підвищення кваліфікації;
- оцінку персоналу;

- мотивацію праці;
- реалізацію соціальних функцій;
- контроль за безпекою праці тощо.

Аналіз діяльності торговельних підприємств Хотинського району Чернівецької області свідчить, що в реально існуючій практиці існує низка чинників, які стримують розвиток кадрового менеджменту в даному напрямку. До них можна віднести:

- традиційний консерватизм в сфері менеджменту;
- відсутність тривалого досвіду і культури управління персоналом;
- недостатність коштів, що виділяються на управління персоналом.

Висновки. Отже, використання сучасних підходів та напрямів удосконалення кадрової політики підприємства сприятиме визначенню основних можливостей формування кадрової політики на підприємствах та підвищення її ефективності шляхом взаємопов'язаних дій і процедур добору, навчання, розстановки і просування персоналу від найму до звільнення. Це цілеспрямована діяльність керівного складу організації, керівників і фахівців підрозділів системи управління персоналом, включно з розробкою концепції і стратегії кадрової політики, принципів і методів управління персоналом.

Список використаних джерел:

1. Москаленко В. О. Основні принципи формування кадрового потенціалу підприємства / В. О. Москаленко // Бізнес-навігатор. – 2010. – № 3(20). – С. 23-27.
2. Живолуп К. Л. Роль набору, відбору і найму персоналу в управлінні сучасним підприємством / К.Л. Живолуп // Управління розвитком. – 2015. – № 2(23). – С. 44-45.
3. Бавыкин В. Новый менеджмент / В. Бавыкин. – М.: Экономика, 2000. – 368с.
4. Геращенко Т. П. Кадрова політика підприємства: принципи та механізм формування та функціонування / Т. П. Геращенко // Ефективна економіка. – 2013. – № 4. – С. 8-12.
5. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: учебно-методическое пособие / А. Я. Кибанов. – М.: Экзамен, 2006. – 416 с.
6. Давидюк Т. В. Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв'язок категорій / Т. В. Давидюк // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Сер.: Економічні науки. – 2009. – № 1. – С. 30-35.
7. Обиденнова Т. С. Раціональне управління персоналом як одна із найважливіших складових діяльності підприємства / Т. С. Обиденнова // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 22.7. – С. 17-29.

Vasyl Kyfiak, Doctor of Economic Sciences,

Olena Kutsak,

Chernivtsi Institute of Trade and Economics of KNUTE, Chernivtsi

**MODERN APPROACHES AND DIRECTIONS OF HR POLICY
IMPROVEMENT OF AN ENTERPRISE**

Abstract

The article investigates basic approaches to HR policy formation contributing to the establishment of comprehensive HR management and its adaptation to the internal environment

of an enterprise and allows to link specific techniques and concepts with particular situations, in order to achieve the objectives of the company in the most efficient way displaying desired situation to which management system of a given situation should move. Application of modern approaches to the development and implementation of HR policy contributed to the formulation of main tasks for trading companies and to the specification of directions for HR policy of an enterprise improvement.

Keywords: HR policy, trade enterprise, HR management system, technologies of HR management, system approach.

References:

1. Moskalenko, V. (2010). Basic principles of forming potential of the company *Biznes-navihator [Business Navigator]*, vol. 3 (20), pp. 23-27 (in Ukr.).
2. Zhyvolup, K.L. (2015). Role of recruitment, selection and recruitment in the modern enterprise management. *Upravlinnia rozvytkom [Management development]*, vol. 2 (23), pp. 44-45 (in Ukr.).
3. Bavykyn, V. (2000). *Novyj menedzhment [New Management]*. Economics, Moskva, 368 p. (in Russ.).
4. Gerashchenko, T.P. (2013). Enterprise Personnel policy: principles and mechanisms of formation and operation. *Efektivna ekonomika [Efficient Economy]*, vol. 4, pp. 8-12 (in Ukr.).
5. Kibanov, A.Ya. (2006). *Upravlenie personalom organizacii: otbor i ocenka pri najme, attestacija [Organization Personnel management: selection and evaluation in the recruitment, certification]*. Examination, Moskva, 416 p. (in Russ.).
6. Davydyuk, T.V. (2009). Manpower, labor potential, labor, human capital, the relationship categories. *Visnyk Zhytomyrs'koho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu [Bulletin Zhytomyr State Technological University]*. Ser.: Economics, vol. 1, pp. 30-35 (in Ukr.).
7. Obydyennova, T.S. (2010). Rational personnel management as one of the most important components of the company. *Naukovyj visnyk NLTU Ukrainy [Scientific Herald NLTU Ukraine]*, vol. 22.7, pp. 17-29 (in Ukr.).



УДК: 331.101.37

В. О. Пенюк,

Київський національний торговельно-економічний університет,
м. Київ

**ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА
СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

Анотація

Обґрунтовано вплив рівня розвитку кадрового потенціалу на конкурентні можливості підприємства. Доведено, що система формування кадрового потенціалу підприємства повинна містити процеси комплектування ядра колективу, створення умов, що сприяють адаптації працівника на підприємстві, організації системи професійно-кваліфікаційної підготовки та всебічного розвитку працівника, а також здійснення заходів, що попереджують виникнення незадоволення працівника своїм становищем. Особливу увагу відведено визначенню складових кадрового потенціалу підприємства. Проведено діагностику кадрового потенціалу та оцінку його складових (особистісних, професійних, інструментальних, міжособистісних (в т.ч. міжкультурних), системних) діючих підприємств торгівлі міста Чернівці. Запропоновано заходи щодо розвитку діяльності підприємств торгівлі на основі визначеного рівня їх кадрового потенціалу.