

Секція: Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика

**Журавель А., студентка**

**Науковий керівник: Хитра О. В.**

*кандидат економічних наук, доцент*

*доцент кафедри управління персоналом і економіки праці*

*Хмельницький національний університет*

*м. Хмельницький, Україна*

## **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА**

Кадрова політика традиційно реалізується в межах окремого підприємства та є одним з основних інструментів соціально-економічного впливу на стан його внутрішнього середовища, що забезпечує реалізацію завдань корпоративної політики. Проте, в сучасних умовах кадрова політика поступово набуває нового значення, що виходить за межі класичного розуміння її лише як сукупності заходів з управління кадровою роботою та відносинами у колективі [1, с. 72]. Кадрова політика як філософія діяльності організації відображає її сутність як елемента соціального середовища, що безпосередньо функціонує у визначених умовах господарської діяльності та здійснює активний вплив на умови існування суспільства [2, с. 95]; це продовження місії та стратегічних цілей організації, що орієнтує на конкретні результати діяльності та перспективи розвитку підприємства.

Існує багато визначень поняття “кадрова політика підприємства”. Зокрема, Т.О. Водолажська розуміє її як сукупність правил і принципів, що визначають основні напрями роботи з персоналом (формування, відтворення, розвиток, ефективне використання, мотивування, стимулювання) у процесі управління ним відповідно до загальної стратегії підприємства [3, с. 63]. З точки зору Л.М. Гасюк, кадрова політика – це система теоретичних поглядів, ідей, принципів і норм, які визначають пріоритети, форми та методи роботи з персоналом підприємства [4, с. 156]. Як зазначають А.О. Глебова і С.А. Головка, кадрова політика визначає основний напрям у роботі з персоналом підприємства, зокрема формуванні

професійних компетенцій працівників, які б дозволили забезпечити не тільки конкурентоспроможність, але і сталий розвиток [5, с. 159]. А.М. Грицай розглядає кадрову політику підприємства як систему принципів, методів, форм та організаційного механізму визначення цілей і завдань для створення, збереження і розвитку кадрового потенціалу; ціннісні орієнтири, процедури, способи оцінювання персоналу, необхідні для досягнення довгострокових стратегічних цілей розвитку організації та реалізації її місії в сучасних умовах розвитку економіки [6, с. 149]. З точки зору С.В. Стрехової, кадрова політика підприємства – це сукупність принципів, методів, форм, заходів і процедур щодо формування, відтворення, вдосконалення та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, мотивування та стимулювання [7, с. 67].

Механізм формування кадрової політики – це сукупність дій суб'єктів, спрямованих на розбудову системи управління людськими ресурсами та формування її потенційних можливостей [8, с. 261]. Об'єктом кадрової політики організації виступає потенціал людських ресурсів, який формується, зберігається та накопичується як наслідок проведення основних заходів кадрового управління. Суб'єктом кадрової політики може виступати як керівний елемент організаційної структури, наділений відповідними повноваженнями, так і державні органи влади, які забезпечують реалізацію державної політики у соціальній сфері [2, с. 95].

Основою формування кадрової політики підприємства виступає аналіз структури персоналу, ефективності використання робочого часу, прогнози розвитку підприємства і зайнятості персоналу. У провідних компаніях кадрова політика офіційно декларується і детально фіксується в загальнофірмових документах та інструкціях, що регламентують напрями діяльності керівників з різними категоріями персоналу. Документами, в яких відображається кадрова політика, можуть бути затверджені положення (наприклад, про оплату праці), правила і норми, які регулюють поведінку персоналу (правила внутрішнього трудового розпорядку), плани (план соціального розвитку колективу), програми, що забезпечують реалізацію стратегії організації (програма зниження плинності).

Більшість дослідників сходяться на думці, що основною метою кадрової політики є забезпечення оптимального балансу процесів комплектування та

збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб підприємства, вимог чинного законодавства та стану ринку праці [4, с. 156; 5, с. 160; 7, с. 67; 9, с. 355]; забезпечення балансу між економічною та соціальною ефективністю використання людських ресурсів, задоволення соціально-економічних сподівань та інтересів працівників [6, с. 149; 8, с. 260]. Кадрова політика покликана узгодити інтереси соціальних груп, спрямувати їх активність на продуктивну ділову взаємодію, знизити ймовірність деструктивного протистояння.

Кадрова політика визначає цілі, що впливають як на взаємини підприємства з зовнішнім середовищем, так і на ставлення підприємства до своїх працівників. Цілі кадрової політики поділяються на економічні (досягнення прийнятної пропорції між кадровими витратами і результатами праці) та соціальні (поліпшення матеріального і нематеріального становища персоналу) [10, с. 714].

Кадрова політика повинна базуватися на принципах: законності; науковості; системності; послідовності; комплексності; гнучкості; економічної обґрунтованості; соціальної справедливості, рівності та відсутності дискримінації. Необхідно забезпечувати стабільність і динамічність кадрової політики в організації, вона повинна враховувати фінансові можливості, забезпечувати індивідуальний підхід до кожного співробітника [6, с. 152–153]. Кадрова політика має бути єдиною для всього підприємства, але водночас багаторівневою, що охоплює усі групи персоналу та управлінські процеси за різних механізмів впливу [5, с. 162]. Вона повинна бути розрахована на тривалий термін і мати чітку спрямованість на розвиток людських ресурсів, перспективу економічного, політичного та культурного розвитку суспільства [7, с. 67].

На формування пріоритетів кадрової політики впливають внутрішні та зовнішні фактори. До зовнішніх чинників належать: тенденції економічного розвитку; національне трудове законодавство та нормативно-правове середовище; ситуація на ринку праці та перспективи його розвитку; особливості сфери бізнесу та науково-технічний прогрес. Важливими внутрішніми факторами є: цілі та стратегії підприємства; стиль управління; фінансові ресурси; кадровий потенціал організації; умови праці, рівень оплати праці та система мотивації

персоналу; імідж підприємства, територіальне розміщення і технологія виробництва [6, с. 154; 8, с. 262]. Вплив цих факторів обумовлює безперервність процесу адаптування кадрової політики до умов функціонування підприємства.

Кадрова політика як процес складається з низки послідовних дій, спрямованих на реалізацію основних організаційних завдань, шляхом здійснення управлінського впливу на характер роботи різних підрозділів. У цьому контексті процес розробки кадрової політики проходить ряд етапів: нормування; програмування; моніторинг персоналу; офіційне затвердження кадрової політики; пропагування (інформування); оцінювання фінансового забезпечення та формування принципів розподілу коштів; забезпечення ефективної системи стимулювання праці; оцінювання ефективності кадрової політики, обґрунтування цілей розвитку кадрового потенціалу і формування складу структурних ланок, які забезпечують досягнення цих цілей; розробка та обґрунтування методичних рекомендацій щодо створення цільових програм розвитку організаційних комплексів управління людськими ресурсами; вибір оптимального варіанта програми кадрової політики [8, с. 262].

Зрештою, кадрова політика підприємства підлягає структуризації, і її елементами (підсистемами) виступають: 1) політика зайнятості (зокрема, набору, відбору і розміщення кадрів); 2) політика навчання (професійної орієнтації, адаптації та підвищення кваліфікації); 3) політика стимулювання (оплати) праці; 4) соціальна політика; 5) політика формування кадрових процедур.

Таким чином, для досягнення високої ефективності кадрової політики сучасним HR-менеджерам необхідно чітко з'ясувати, у чому полягає її організаційно-цільовий аспект, вивчити впливові фактори внутрішнього й зовнішнього середовища організації та розробити алгоритм дій щодо практичного впровадження заходів з управління людськими ресурсами.

### **Література**

1. Бакало Н. В. Ефективність управління кадровою політикою підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність / Н. В. Бакало, К. О. Струцька //

Економіка та регіон : Науковий вісник ПолтНТУ ім. Юрія Кондратюка. – Полтава : ПолтНТУ, 2016. – № 6 (61). – С. 71–75.

2. Перепадя Ф. Л. Аналіз факторів формування кадрової політики промислових підприємств / Ф. Л. Перепадя // Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки. – 2011. – Вип. 22. – С. 94–99.

3. Водолажська Т. О. Сутність поняття “кадрова політика підприємства” / Т. О. Водолажська // Економіка транспортного комплексу : зб. наук. праць. – Х. : ХНАДУ, 2014. – Вип. 24. – С. 55–64.

4. Гасюк Л. М. Сутність, роль і зміст кадрової політики підприємства в ринкових умовах / Л. М. Гасюк // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. – 2011. – № 5. – С. 155–159.

5. Глебова А. О. Кадрова політика підприємства: особливості формування у сучасних соціально-економічних реаліях / А. О. Глебова, С. А. Головка // Молодий вчений. – 2015. – № 12 (27). – С. 159–164.

6. Грицай А. М. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства / А. М. Грицай // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. – 2014. – № 1. – С. 148–155.

7. 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.

8. Зось-Кіор М. В. Особливості формування кадрової політики сучасної організації [Електронний ресурс] / М. В. Зось-Кіор, О. Ю. Стрілков // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – Вип. 13. – С. 259–263. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/13-2016/53.pdf>.

9. Кравченко О. О. Роль кадрової політики на підприємстві [Електронний ресурс] / О. О. Кравченко // Економіка і суспільство. – 2016. – Вип. 3. – С. 355–359. – Режим доступу: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/3\\_ukr/63.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/3_ukr/63.pdf).

10. Шаповал О. А. Кадрова політика та шляхи її покращення [Електронний ресурс] / О. А. Шаповал // Економіка і суспільство. – 2017. – Вип. 9. – С. 712–715. – Режим доступу: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9\\_ukr/121.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9_ukr/121.pdf).