

**Шаповал О.А.**, к.пед.н., доцент,  
доцент кафедри менеджменту та військового господарства  
*Національна академія Національної гвардії України*

**Іваній А.О.**, слухач магістратури  
*Національна академія Національної гвардії України*

**Гальченко А.О.**, слухач магістратури  
*Національна академія Національної гвардії України*

## КАДРОВА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

**Шаповал О.А., Іваній А.О., Гальченко А.О.** **Кадрова політика як інструмент системи управління персоналом.** У статті розглянуто сутність кадрової політики та шляхи її поліпшення. Проаналізовано кадрову політику підприємства як потужний стратегічний інструмент системи управління персоналом організації.

**Ключові слова:** кадрова політика, кваліфікація кадрів, потенціал, колектив, управління.

**Шаповал Е.А., Иваний А.А., Гальченко А.А.** **Кадровая политика как инструмент системы управления персоналом.** В статье рассмотрены сущность кадровой политики и пути ее улучшения. Проанализирована кадровая политика как мощный стратегический инструмент системы управления персоналом.

**Ключевые слова:** кадровая политика, квалификация кадров, потенциал, коллектив, управление.

**Shapoval E.A., Ivaniy A.A., Galchenyuk A.A.** **Personnel policy as a tool of the personnel management system.** The article considers the essence of personnel policy and ways to improve it. The personnel policy is analyzed as a powerful strategic tool for the personnel management system.

**Key words:** personnel policy, qualification of personnel, potential, team, management.

**Постановка проблеми.** Нині українські підприємства функціонують в умовах кризи. В зв'язку із цим їх економіка значною мірою схильна до впливу різних ризиків і загроз, у тому числі й кадрових.

Актуальність теми полягає у тому, що форми і методи управління, а також організаційні структури, спрямовані на розвиток ринкових відносин підприємств, які вводяться нині на підприємствах, часто є неефективними і не досягають поставлених цілей. Однією з основних причин цього є слабка забезпеченість проведених реформ необхідними кадрами. Вирішенню цієї проблеми повинна допомогти чітко розроблена кадрова політика організації.

У виробничій діяльності систематично виникають нестандартні ситуації, які найчастіше вимагають від співробітників неформального підходу до їх вирішення, тому для керівника важливою умовою стабільного розвитку підприємства є формування кваліфікованої і відповідальної команди співробітників. Формування цілеспрямованої кваліфікованої команди, а також грамотне управління нею є одними з основних чинників підприємницького успіху.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням кадрової політики присвятили дослідження такі вітчизняні і зарубіжні вчені: Т.Ю. Базаров, В.Р. Веснін, М. Вебер, Дж. Іванцевич, А.А. Лобанов, Е. Могильовкин, Н. Богдан, С.К. Мордовий, Ю.Г. Одегов, М.Г. Лабаджян, В.С. Половинко, Ф.У. Тейлор, Н.А. Чижова.

У працях учених започаткований аналіз кадрового управління та проблем, з якими зустрічаються керівники під час організації системи кадрової політики. У зв'язку із цим зростає необхідність постановки та вирішення низки важливих проблем, а саме:

1. Розроблення гнучкої і неперервної системи підготовки, перепідготовки і перерозподілу персоналу для задоволення потреб підприємства.

2. Мобілізація інвестицій для підготовки і перепідготовки трудового потенціалу підприємства.

3. Пошук і залучення до співробітництва висококваліфікованих спеціалістів з управління кадровим потенціалом.

4. Забезпечення стабільності, зайнятості, безпечних умов праці, заходів щодо підвищення професійної кваліфікації, мотивації співробітників.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження теоретичних аспектів кадрової політики та шляхів її вдосконалення.

**Виклад основних результатів.** Найбільш точне й об'єктивне визначення кадрової політики дано Т.Ю. Базаровим, Ю.Г. Одеговим, М.Г. Лабаджяном, в якому інтереси роботодавця досягаються з урахуванням інтересів працівників, що притаманне соціального менеджменту. Узагальнюючи думку вчених щодо кадрової політики, можна сказати, що кадрова політика – це збалансована кадрова робота, спрямована на досягнення цілей і завдань організації через:

1) формування високопродуктивного, згуртованого кадрового потенціалу, здатного своєчасно реагувати на мінливі вимоги ринку;

2) розроблення програми реалізації поставлених цілей з урахуванням мікро– і макрооточення.

Кадрова політика – один із найважливіших інструментів активного впливу на всі процеси, що відбуваються в колективі, у тому числі й на розвиток економіки країни, оскільки вирішення багатьох господарських питань, багато в чому залежить від правильності використання кадрів. Робота з кадрами – ключовий момент діяльності будь-якого підприємства як елемента економіки держави.

Ні в кого не викликає сумнівів, що найважливішим ресурсом будь-якої організації є її співробітники.

Суттю кадрової політики є така робота з персоналом, яка відповідає концепції розвитку організації, тобто кадрова політика – складова частина стратегічно орієнтованої політики організації. Іншими словами, кадрова політика стає потужним стратегічним інструментом системи управління персоналом організації.

Проблема формування ефективної кадрової політики дуже актуальна, тому що, по-перше, сучасні умови життя створили деякі вимоги суспільства до умов праці; по-друге, нині конкуренція переходить у кадрову площину; по-третє, грамотно сформована кадрова політика дає змогу забезпечити оптимальний баланс кадрових процесів.

Незважаючи на очевидну вигідність удосконалення кадрової політики, лише мала кількість вітчизняних підприємств займаються цим питанням упритул.

Механізм реалізації кадрової політики – це не що інше, як нормована система організаційних заходів, яка зачіпає як соціальні, так і організаційно-адміністративні боки діяльності організації для запобігання кадровим проблемам і задоволення потреб організації в персоналі.

На основі концепції і принципів управління розробляють кадрову політику: основні напрями, форми, методи і критерії роботи з персоналом, спрямовані на підвищення ефективності його використання і діяльності організації у цілому.

Кадрова політика є генеральним напрямом кадрової роботи, яка реалізується в процесі управління персоналом і модифікується у міру зміни стратегічних пріоритетів.

Управління персоналом – важкий процес забезпечення кадрами підприємства, організація їх ефективного використання та професійного розвитку. Нині в умовах переходу до ринкової економіки багато керівників вітчизняних виробничих організацій недооцінюють значення методів управління персоналом, притаманних сучасному менеджменту, що активно використовуються за кордоном для ефективного управління і підвищення продуктивності праці [1].

Кадрова політика – це набір основних принципів, які здійснюються кадровою службою підприємства. Вона являє собою стратегічну лінію поведінки в роботі з персоналом. Кадрова політика – це створення підприємством трудового колективу, який якнайкраще сприяв би поєднанню цілей підприємства і його працівників. Кадрова політика має на меті створити згуртовану, відповідальну, високорозвинену і високопродуктивну робочу силу. Вона повинна збільшувати можливості підприємства, реагувати на вимоги ринку в найближчому майбутньому [2].

Персонал (кадри) – це працівники, найняті виробництвом для виконання виробничих завдань, які володіють певними навичками і спеціальною кваліфікацією. Персонал є найважливішим об'єктом кадрової політики організації.

Успіх роботи будь-якого підприємства забезпечує його персонал, тому сучасна концепція управління підприємством передбачає виділення з великого числа функціональних сфер управлінської діяльності таку, яка пов'язана з управлінням кадровим складником виробництва – персоналом підприємства [3].

Управління персоналом полягає у:

- формуванні системи управління персоналом;
- кадровому плануванні;
- визначенні кадрового потенціалу і потреби організації в персоналі;
- обліку і нормуванні чисельності працівників.

Здійснення кадрової політики можливо двома способами. Вона може бути швидкою і рішучою, заснованою на пріоритеті виробничих інтересів або на врахуванні того, як її реалізація відобразиться на трудовому колективі [4].

Кадрова політика стосується таких питань, як найм працівників, підготовка персоналу, його професійний розвиток, установа найкращої взаємодії підприємства і працівників. Поточна кадрова робота орієнтована на швидке вирішення кадрових питань [2].

Кадрова політика повинна миттєво реагувати на зміни ринку, у зв'язку із цим вона повинна мати такі властивості: орієнтація на довгострокове планування, зв'язок зі стратегією, значимість ролі кадрів.

Так само вона повинна забезпечувати працівників сприятливими умовами для праці, забезпечувати можливість кар'єрного росту, створювати гарний настрій у колективі, давати своїм співробітникам упевненість у завтрашньому дні.

Головним завданням кадрової політики є врахування інтересів кожного працівника підприємства. Кадрова політика визначає цілі, що впливають на взаємини підприємства із зовнішнім середовищем, а також цілі, пов'язані зі ставленням підприємства до своїх працівників. Кадрова політика здійснюється стратегічними й оперативними системами управління [4].

Цілі кадрової політики поділяються на економічні та соціальні.

Економічні цілі – досягнення прийнятної пропорції між витратами і результатами. У нинішній

економічній ситуації кадрові рішення спрямовані на безумовне зменшення кадрових витрат. Вони необхідні для оптимізації пропорції між цими витратами, з одного боку, і продуктивністю праці – з іншого.

Соціальні цілі – вдосконалення матеріального і нематеріального становища персоналу підприємства. Більшою мірою це стосується заробітної плати, зменшення тривалості робочого часу, соціальних видатків, облаштування робочих місць і надання можливості працівникові брати участь в ухваленні рішень.

Складовими елементами кадрової політики є:

1. Політика зайнятості – залучення висококваліфікованого персоналу, створення гарних, безпечних умов праці, можливість кар'єрного зростання, самозадоволення співробітників.

2. Політика навчання, за якої створюються бази навчання, для підвищення кваліфікації та просування по кар'єрних сходах персоналу підприємства.

3. Оплата праці – надання заробітної плати більшої, ніж у конкуруючих фірмах, дотримуючись кваліфікаційних вимог до працівника і його здібностей.

4. Добробут – давати більш привабливі соціальні можливості своїм робочим, пільги порівняно з іншими роботодавцями.

5. Політика в трудових відносинах, створена для запобігання конфліктам у колективі.

Сфера зайнятості займається аналізом кадрової ситуації, наймом персоналу і звільненням. Сфера навчання перевіряє поточні знання і здатності робітника, за необхідності відправляє його на навчання і розвиток. В оплаті праці відбувається оцінка робіт, пільг, ставок. Сфера добробуту відповідає за пенсії, допомоги, транспорт, житло, споживання [2].

**Висновки.** Таким чином, кадрова політика повинна бути спрямована не тільки на створення сприятливих умов праці, а й на забезпечення можливості просування по кар'єрних сходах, на створення впевненості в завтрашньому дні.

Кадрова політика має головною мету – забезпечення сьогодні і в майбутньому кожного робочого місця персоналом належної кваліфікації. Безумовно, головною її ціллю має бути формування та оптимальне використання кадрів для досягнення цілей підприємства.

Проблема полягає у тому, щоб забезпечити ефективний кадровий процес, який буде сприяти сталому розвитку економіки, політичного життя і соціальної сфери організації.

#### Список літератури:

1. Шаповал О.А. Шляхи підвищення ефективності мотивації персоналу підприємства харчування. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія «Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства». 2014. Вип. 4(1047). С. 131–138.
2. Шаповал О.А. Кадрова політика та шляхи її покращення. Економіка та суспільство. 2017. № 9. С. 706–709.
3. Управління персоналом фірми: навч. посіб. / за ред. д.е.н. В.І. Крамаренко, д.е.н. Б.І. Холода. Київ: ЦУЛ, 2003. 272 с.