

УДК 331:108

Пушкар Т.А.

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки підприємств міського господарства
Харківського національного університету
міського господарства імені О.М. Бекетова*

Жовтяк Г.А.

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки підприємств міського господарства
Харківського національного університету
міського господарства імені О.М. Бекетова*

КАДРОВА ПОЛІТИКА В СУЧАСНИХ УМОВАХ HR POLICY IN MODERN CONDITIONS

АНОТАЦІЯ

У статті розглянуто концепцію формування кадрової політики підприємства в сучасних умовах господарювання. Визначено, що кадрова політика передбачає наявність розроблених прогнозів, заходів та дій, що спрямовані на їх реалізацію в діяльності підприємства. Визначено типи кадрової політики залежно від усвідомлення норм, наявності заходів реагування, прогнозів кадрових ситуацій і спрямованості на певні джерела залучення персоналу. Залежно від реакції на кадрові ситуації і джерел залучення персоналу виділено реактивну, активну, превентивну, пасивну політики закритого і відкритого типів. Подано характеристику кожного з виділених типів кадрової політики. Визначено, що залежно від типу кадрової політики змінюється ступінь впливу внутрішніх та зовнішніх чинників на її формування та реалізацію.

Ключові слова: персонал, кадрова політика, відкрита кадрова політика, закрыта кадрова політика, кадровий потенціал.

АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрена концепция формирования кадровой политики предприятия в современных условиях хозяйствования. Определено, что кадровая политика предусматривает наличие разработанных прогнозов, мероприятий и действий, которые направлены на их реализацию в деятельности предприятия. Определены типы кадровой политики в зависимости от осознания норм, наличия мероприятий реагирования, прогнозов кадровых ситуаций и направленности на определенные источники привлечения персонала. В зависимости от реакции на кадровые ситуации и источников привлечения персонала выделены реактивная, активная, превентивная, пассивная политики закрытого и открытого типов. Представлена характеристика каждого из выделенных типов кадровой политики. Определено, что в зависимости от типа кадровой политики изменяется степень влияния внутренних и внешних факторов на ее формирование и реализацию.

Ключевые слова: персонал, кадровая политика, открытая кадровая политика, закрытая кадровая политика, кадровый потенциал.

ANNOTATION

The present paper deals with approaches to the formation of personnel policy of the enterprise in modern economic conditions. Effective use of existing staff, creating conditions for their professional development, and promoting personnel training is a prerequisite for the successful operation of a modern enterprise. Personnel policy provides a systematic approach. In its formation, it is necessary to foresee not only the directions of the development of personnel situations, personnel forecasts, measures to respond to certain personnel issues, programs of training and development of personnel, but also the creation of an effective mechanism for the implementation of personnel programs, a clear division of powers of governing bodies in the management of personnel.

The achievement of the objectives of personnel policy implies a clear understanding of the type of personnel policy that enter-

prises conduct, priorities for the direction of personnel policy. The selection of traditional types of personnel policy and the development of recommendations on the formation of personnel policy on their basis are insufficient. It is necessary to consider which sources of personnel attraction the enterprise is focused on. The focus on external sources of staff involvement, active monitoring of the labour market, and the solution of personnel problems through the involvement of new staff forms an open type of personnel policy. The focus on domestic sources, the development of existing framework potential, the solution of issues of staffing needs through the development of professional competencies of each employee form a closed type of personnel policy. Proceeding from this, the personnel policy of the enterprise can be active, preventive, passive, and reactive of closed and of open type. An important condition for an effective personnel policy in modern conditions is the presence of a clear vision of the role of leadership in its design and implementation, as well as taking into account the existing leadership style.

The personnel policy of the enterprise is formed and implemented under the influence of a significant number of internal and external factors of the functioning of the enterprise, the degree of influence of which for different types of personnel policy will have different manifestations of power. The personnel policy, which is aimed at external sources of personnel attraction, is more exposed to external factors. At the same time, internal factors are the most influential for personnel policy aimed at attracting staff from internal sources.

Key words: personnel, personnel policy, open personnel policy, closed personnel policy, personnel potential.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Зміни у підходах до ефективного управління сучасним підприємством зумовлюють формування нової концепції кадрової політики. У таких умовах на результативність кадрової політики значною мірою впливають зовнішні соціально-політичні чинники, міграційні процеси в країні, трансформація бачення ролі управління на сучасному підприємстві. Обґрунтоване поєднання розвитку кадрового потенціалу і можливостей зовнішніх ринків праці визначає стратегічні напрями розвитку кадрової політики підприємства в умовах значної трудової міграції, активного відтоку кваліфікованих працівників за кордон. За даними Державної служби статистики України, у період 2015–2017 рр. кількість трудових мігрантів становила 13 030,3 тис. осіб, або 4,5% від загальної кількості населення віком 15-70 ро-

ків [1, с. 4]. За даними дослідження Державної служби статистики України, 84,33% причинами свого від'їзду назвали низький рівень заробітної плати, бажання підвищити рівень кваліфікації за кордоном і зробити кар'єру. У таких умовах підприємствам України все складніше утримувати кваліфікованих працівників, оскільки на ринках праці вони конкурують не тільки одне з одним, а й із закордонними підприємствами, які мають за багатьма параметрами значні конкурентні переваги. Саме тому формування довгострокової кадрової політики потребує створення конкурентних переваг, які дадуть змогу утримати і розвинути існуючий кадровий потенціал та залучати кваліфікованих працівників із зовнішніх ринків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Питанням формування ефективної кадрової політики присвячено значну кількість праць українських науковців. Кадрова політика підприємства – система теоретичних поглядів, ідей, принципів і норм, які визначають пріоритети, форми та методи роботи з персоналом підприємства [2, с. 156]. Більш спрямованим на практичну реалізацію є визначення, яке дає С. Страхова. Кадрова політика, на думку автора, є сукупністю принципів, методів, форм, заходів і процедур із формування, відтворення й удосконалення персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання [3, с. 67]. Подібне визначення пропонує Л. Дробиш, зазначаючи, що кадрова політика є сукупністю правил і норм, цілей і уявлень, які визначають напрям і зміст роботи з персоналом [2, с. 156]. О. Шаповал, визначаючи кадрову політику підприємства, робить акцент на основному суб'єкті управління. На думку автора, кадрова політика є набором основних принципів, які здійснюються кадровою службою [5, с. 713].

Серед важливих питань формування кадрової політики значна кількість дослідників виділяє питання впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на обґрунтування напрямів та ефективність її реалізації.

Серед основних чинників, що впливають на формування кадрової політики, Н. Озерчук та О. Сороківська виділяють внутрішні чинники, до яких автори відносять цілі підприємства, стиль управління, умови праці, якісні характеристики трудового потенціалу, тип влади, імідж підприємства, і зовнішні чинники, серед яких основними є положення національного трудового законодавства, особливості сфери бізнесу, ситуація на ринку праці, традиції, рівень регулювання соціально-трудова відносин [6, с. 157].

Чинники зовнішнього середовища – це чинники, які організація як суб'єкт господарювання не може змінити, але повинна враховувати. До них А. Грицай відносить тенденції економічного розвитку (стабільність економічних,

політичних відносин, посилення позицій конкурентів, зміна попиту на товари та послуги підприємства), ситуацію на ринку праці та перспективи його розвитку (демографічні чинники, політика у сфері освіти, взаємини з профспілковими організаціями), особливості сфери бізнесу та науково-технічний прогрес (інноваційний вплив на потреби у спеціалістах, можливості перекваліфікації та розвитку персоналу, культурні традиції та особливості) [7, с. 153]. Внутрішні чинники, що визначають кадрову політику підприємства, – це чинники, на які підприємство може впливати. До них автор відносить цілі та стратегії підприємства, стиль управління персоналом, фінансові ресурси, що визначають можливість фінансування заходів з управління персоналом, кадровий потенціал підприємства, рівень оплати та систему мотивації праці на підприємстві, умови праці на підприємстві, територіальне розміщення та технологічні особливості виробництва [7, с. 154].

На думку Л. Дробиш, для реалізації ефективної кадрової політики необхідно враховувати зручне розташування підприємства, забезпеченість транспортного зв'язку, близькість підприємства до соціальної інфраструктури. Тобто, на думку автора, зовнішні чинники переважно характеризують вплив найближчого зовнішнього оточення підприємства. До внутрішніх чинників формування кадрової політики підприємства автор, як і більшість дослідників цього питання, відносить цілі діяльності підприємства, стиль керівництва, умови праці, фінансові можливості підприємства. Автор також відзначає важливість урахування впливу ступеня жорсткості структури організації, її централізації, організаційної культури підприємства, якісні характеристики трудового колективу [4, с. 289].

Ефективна кадрова політика, на думку О. Криворучко і Т. Водолажської, неможлива без урахування спеціалізації, рівня розвитку, потенціалу, типу трудових відносин. Саме наявність низки різноманітних чинників та розбіжності у їх визначенні зумовлюють існування різноманітних класифікаційних ознак та певної множини типів кадрової політики [8, с. 90].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Незважаючи на широке коло досліджень питань формування кадрової політики підприємств в сучасних умовах, які розкривають підходи до її розроблення та реалізації, визначення типів і особливостей заходів залежно від них, низка питань, присвячених удосконаленню теоретичної бази кадрової політики та взаємозв'язку її типів, залишаються дослідженнями недостатньо.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є обґрунтування та узагальнення теоретичних засад формування кадрової політики в сучасних умовах господарювання та розроблення на цій основі рекомен-

дацій з їх упровадження в практичну діяльність підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Зміст поняття «політика» передбачає не тільки визначення напрямів, принципів і норм, а й безпосередні дії відповідних суб'єктів щодо їх реалізації. Лише під час упровадження сукупності правил, уявлень і реалізації цілей у практичну діяльність безпосередньо формується кадрова політика підприємства. Кадрова політика підприємства базується на двох складниках: обґрунтуванні положень, напрямів, принципів, методів і заходів та розробленні дієвого механізму, який дає змогу ефективно реалізовувати їх у практичній діяльності. Отже, кадрова політика підприємства – це сукупність принципів, форм, методів і заходів, які спрямовані на ефективне використання та розвиток наявного і залучення нового персоналу та реалізуються у практичній діяльності підприємства на основі створення результативного механізму управління персоналом.

Узагальнюючи результати наукових досліджень українських авторів [4, с. 289], метою кадрової політики на підприємстві є забезпечення ефективного використання персоналу відповідної якості та сприяння збалансованому розвитку кадрового потенціалу підприємства і кожного працівника для забезпечення цілей діяльності підприємства.

Серед різноманіття принципів формування кадрової політики підприємства найбільш вагомими є:

– принцип законності – кадрова політика підприємства повинна розроблятися і реалізовуватися у повній відповідності до чинного законодавства України та відповідати всім національним соціальним стандартам;

– принцип системності – кадрова політика підприємства є системою норм, правил, заходів, управлінських дій тощо, які сприяють реалізації мети діяльності підприємства;

– принцип наукової обґрунтованості – напрями, типи, заходи, що передбачені кадровою політикою підприємства, повинні бути обґрунтовані на базі всебічного аналізу і прогнозування кадрових ситуацій;

– принцип доцільності – заходи, які передбачені кадровою політикою підприємства, повинні відповідати особливостям і цілям його функціонування;

– принцип соціальної відповідальності – кадрова політика підприємств повинна передбачати взаємовідповідальність власників підприємства, його керівного складу та всього персоналу за дотримання корпоративних правил, організаційної культури, безпеки праці тощо;

– принцип дотримання соціальних стандартів – кадрова політика підприємства в обов'язковому порядку повинна передбачати забезпечення соціального захисту та соціальних гарантій для всіх категорій працівників;

– принцип гарантування розвитку – кадрова політика підприємства повинна гарантувати розвиток як кадрового потенціалу підприємства у цілому, так і забезпечувати можливість розвитку кадрового потенціалу кожного працівника, його самореалізацію і підвищення професійних компетентностей.

Залежно від реагування на кадрові ситуації, наявності прогнозів розвитку кадрових ситуацій виділяють реактивну, превентивну, активну і пасивну кадрові політики. Орієнтованість на ринки праці і певні основні джерела залучення персоналу визначають закрити чи відкрити кадрову політику, що веде підприємство. Але розроблення дієвої кадрової політики передбачає поєднання орієнтації кадрової політики підприємства на ринки праці з домінуючим підходом до її реалізації (табл. 1).

У сучасних умовах господарювання важливо не тільки враховувати чинники, що впливають і багато в чому зумовлюють заходи кадрової політики, а й їхній вплив. Для кожного з існуючих типів і видів кадрової політики прояв однакових зовнішніх і внутрішніх чинників буде мати різні ступінь впливу і можливість успішної реалізації. Для типів кадрової політики, які спрямовані на зовнішні джерела залучення персоналу, вагомими є зовнішні чинники, оскільки вони значною мірою формують ситуації на ринках праці. Для типів кадрової політики, які спрямовані на внутрішній розвиток кадрового потенціалу і залучення персоналу із внутрішніх ресурсів, значної ваги набуває вплив внутрішніх чинників.

Серед найбільш вагомих чинників, що впливають на кадрову політику підприємства, слід виділити макроекономічну ситуацію у країні, рівень соціальних гарантій і стандартів, соціально-політичну ситуацію у країні, розвиток інтеграційних процесів, державну політику у сфері зовнішньої міграції як в Україні, так і в країнах-реципієнтах для трудових мігрантів з країни, регіональні особливості розвитку, територіальне розташування підприємства, ситуацію на ринках праці в регіоні розташування, зокрема наявність працівників необхідних професій, досвіду роботи та компетентностей. Серед найвагоміших внутрішніх чинників найбільш впливовими на кадрову політику є сфера діяльності і розмір підприємства, наявність відповідних служб в організаційній структурі підприємства, стиль керівництва, розвиненість корпоративної культури та корпоративних цінностей, фінансовий стан підприємства та наявність необхідних фінансових ресурсів, соціальна політика підприємства, рівень соціальної відповідальності підприємства.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Сучасна концепція кадрової політики підприємства базується на чіткій системі принципів, які визначають обов'язкову обґрунтованість, доцільність і соціальну відповідальність. Кадрова

Таблиця 1

Типи кадрової політики підприємства

Тип кадрової політики	Закрита кадрова політика	Відкрита кадрова політика
Превентивна	<i>Превентивна закритого типу</i> Передбачає розроблення середньострокових прогнозів розвитку існуючого персоналу; керівництво регулярно проводить оцінювання персоналу на відповідність завданням, що виконуються, а також наявних відповідно до обійманої посади компетентностей; підвищення професійних компетенцій відбувається шляхом навчання існуючого персоналу, програми навчання а підвищення кваліфікації орієнтовані лише на наявний персонал; багато у чому кадрова політика орієнтована на формування корпоративних цінностей і організаційної культури, але відсутні дієві заходи реагування на кадрові ситуації.	<i>Превентивна відкритого типу</i> Передбачає розроблення кадрових прогнозів розвитку не тільки персоналу підприємства, а й прогнози розвитку та аналіз ринків праці; на підприємстві наявні програми навчання існуючого персоналу, але залучення необхідних фахівців переважно відбувається шляхом залучення фахівців ззовні; керівництво підприємство проводить постійний моніторинг не тільки існуючого персоналу, а й можливостей ринку праці; під час реалізації такого типу кадрової політики керівництво підприємства співробітничает з кадровими агентствами, центрами зайнятості, закладами вищої освіти тощо.
Реактивна	<i>Реактивна закритого типу</i> Передбачає реагування керівництва на кадрові ситуації за фактом їх вирішення; вплив здійснюється лише після прояву негативних ситуацій; передбачено наявність певних засобів діагностики кадрових ситуацій; реакція на кадрові ситуації передбачає дії, спрямовані на навчання, підготовку існуючого персоналу, переміщення за посадами тощо.	<i>Реактивна відкритого типу</i> Передбачає наявність певних засобів моніторингу кадрових ситуацій та реагування на них, але усунення результатів прояву негативних ефектів відбувається шляхом залучення додаткових або нових працівників ззовні.
Активна	<i>Активна закритого типу</i> Передбачає наявність на підприємстві середньо- і довгострокових прогнозів розвитку кадрових ситуацій і чітко обґрунтованих засобів реагування на них; на підприємстві постійно здійснюється моніторинг ефективності заходів із мотивації та стимулювання персоналу; існують довгострокові програми навчання та розвитку кадрового потенціалу існуючого персоналу шляхом формування корпоративної культури та створення можливостей для кар'єрного росту.	<i>Активна відкритого типу</i> Передбачає наявність на підприємстві довгострокових програм розвитку не тільки існуючого персоналу, а й залучення нового; підприємство має середньо- і довгострокові програми співпраці із кадровими агентствами, закладами вищої освіти тощо; підприємство проводить активні дії щодо рекрутингу персоналу, зокрема висококваліфікованих спеціалістів, шляхом запрошення на більш вигідних умовах працівників з інших підприємств; підприємство активно формує певну кадрову привабливість на ринках праці.
Пасивна	<i>Пасивна закритого типу</i> Підприємство не має програми розвитку персоналу; реагування на кадрові ситуації відбувається за фактом їх виникнення і спрямовується на усунення наслідків без аналізу причин, що їх викликали; проблемні кадрові питання вирішуються шляхом залучення існуючого персоналу.	<i>Пасивна відкритого типу</i> Підприємство не має програми залучення персоналу із зовнішніх джерел; відсутні постійні зв'язки з кадровими агентствами, центрами зайнятості тощо; на підприємствах висока плинність кадрів; проблемні кадрові питання вирішуються шляхом залучення нових працівників за необхідністю.

Джерело: узагальнено та доопрацьовано за [7; 8]

політика передбачає спрямованість на певні ринки праці, за рахунок яких реалізуються її завдання. Саме тому під час розроблення заходів керівництву підприємства необхідно чітко усвідомлювати джерела залучення персоналу. Залежно від джерел залучення персоналу та підходів керівництва до вирішення кадрової політики чинники впливу на кадрову політику змінюють ступінь свого впливу на її формування. За орієнтованості на зовнішні джерела залучення персоналу під час формування кадрової політики підприємства та розроблення заходів з її ефективною реалізації на сучасному етапі розвитку національної економіки особливого

значення набуває активізація процесів трудової міграції. Для залучення висококваліфікованих фахівців у сучасних підприємств України все частіше виникає потреба конкурувати із закордонними підприємствами, які пропонують більш привабливі умови. За орієнтації на внутрішні джерела залучення персоналу керівництву підприємства під час реалізації кадрової політики необхідно враховувати посилення конкуренції на ринках праці. Важливим питанням є утримання висококваліфікованих працівників, тобто створення привабливих умов праці і розвитку кадрового потенціалу кожного працівника.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Зовнішня трудова міграція : статистичний бюлетень. Київ : Державна служба статистики України, 2017. 36 с.
2. Гасюк Л. Сутність, роль і зміст кадрової політики підприємства в ринкових умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2011. № 5(50). С. 155–159.
3. Страхова С. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. *Економічний часопис-XXI*. 2012. № 3–4. С. 66–70.
4. Дробиш Л. Теоретичні аспекти формування та реалізації кадрової політики на підприємствах у сучасних умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2013. № 3(59). С. 287–291.
5. Шаповал О. Кадрова політика та шляхи її покращення. *Економіка і суспільство*, 2017. Вип. 9. С. 712–715.
6. Озерчук Н., Сороківська О. Особливості формування кадрової політики підприємства з використанням аутсорсингу. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2012. Вип. 2(7). С. 155–162.
7. Грицай А. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2014. № 1(63). С. 148–155.
8. Криворучко О., Водолазська Т. Обґрунтування типів кадрової політики підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2015. Вип. 25. С. 88–98.
2. Ghasjuk L. (2011). Sutnistj, rolj i zmist kadrovoji polityky pidpryjemstva v rynkovykh umovakh [Essence, role and maintenance of personnel policy of enterprise in market conditions]. *Naukovyj visnyk Poltavskjogho universytetu ekonomiky i torghivli*, no. 5 (50), pp. 155–159.
3. Strakhova S. (2012). Kadrova polityka: vazheli vplyvu na efektyvnistj, mekhanizmy ta instrumenty realizaciji [Essence, role and maintenance of personnel policy of enterprise in market conditions]. *Ekonomichnyj chasopys-XXI*, no. 3-4, pp. 66–70.
4. Drobysh L. (2013). Teoretychni aspekty formuvannja ta realizaciji kadrovoji polityky na pidpryjemstvakh u suchasnykh umovakh [Theoretical aspects of forming and realization of personnel policy are on enterprises in modern terms]. *Naukovyj visnyk Poltavskjogho universytetu ekonomiky i torghivli*, no. 3(59), pp. 287–291.
5. Shapoval O. (2017). Kadrova polityka ta shljakhy jiji pokrashhennja [Personnel policy and ways of her improvement]. *Ekonomika i suspiljstvo*, vol. 9, pp. 712–715.
6. Ozerchuk N., Sorokivsjska O. (2012). Osoblyvosti formuvannja kadrovoji polityky pidpryjemstva z vykorystannjam autsorsynghu [Features of forming of personnel policy of enterprise are with the use of outsourcing]. *Socialjno-ekonomichni problemy i derzhava*, vol. 2(7), pp. 155–162.
7. Ghrycaj A. (2014). Teoretyko-metodychni zasady formuvannja kadrovoji polityky pidpryjemstva [Theoretical and methodical principles of forming of personnel policy of enterprise]. *Naukovyj visnyk Poltavskjogho universytetu ekonomiky i torghivli*, no. 1(63), pp. 148–155.
8. Kryvoruchko O., Vodolazhsjska T. (2015). Obgruntuvannja typiv kadrovoji polityky pidpryjemstva [Substantiating types of a company personnel policy]. *Ekonomika transportnogho kompleksu*, vol. 25, pp. 88–98.

REFERENCES:

1. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2017). Zovnishnja trudova mighracija [External labour migration], Kyiv : Informatsiino-analitychne ahentstvo.