

ЕФЕКТИВНА КАДРОВА ПОЛІТИКА В КОНТЕКСТІ ЗБЕРЕЖЕННЯ І РОЗВИТКУ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

Розглянуто проблеми ефективної кадрової політики в контексті збереження і розвитку трудового потенціалу. Визначено сутність та основні критерії кадрової політики на підприємствах різних галузей і форм власності в сучасних умовах.

In the article the problems of effective skilled policy are examined in the context of saving and development of labour potential. Essence and basic criteria of skilled policy are determined on the different industries and patterns of ownership in modern terms.

Ключові слова: кадрова політика, стиль управління, критерії кадрової політики, ефективність кадрової політики.

Keywords: skilled policy, management style, criteria of skilled policy, efficiency of skilled policy.

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. У сучасних умовах суттєво змінюються підходи до формування і реалізації кадрової політики на макро- та на мікро рівнях. Так тому, що протягом багатьох років до вирішення кадрових питань підходили однобічно, а саме – в кожному працівникові бачили, насамперед, слухняного виконавця, який реалізує вказівки керівника. Функціонування в умовах конкуренції, ризику, господарської самостійності потребує від підприємств різних галузей і форм власності дедалі більшої уваги до питань ефективної кадрової політики.

У сучасній організації кадрової політики в економіці України є ряд нерозв'язаних проблем:

- керівники негативно сприймають працівників;
- нерідко трапляються ситуації, коли керівники спонукають до ризику, але карають за найменшу помилку;
- керівники потребують новаторства, але не підтримують творчої ініціативи;
- коли раціоналізм стає другою натурою керівника, створюються умови, за яких повністю руйнується впевненість підлеглих у собі.

Аналіз досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання проблеми. Суттєвий вклад у розв'язання даних проблем в умовах ринкових перетворень вносять українські вчені: Д. Богиня, О. Грішнова, В. Данюк, М. Карлін, Є. Качан, А. Колот, Л. Лісогор, І. Петрова, М. Семикіна, Л. Шаульська та інші.

Незважаючи на високий науковий професіоналізм згаданих авторів, ще є широке поле для дослідження проблем ефективної кадрової політики на підприємствах різних галузей і форм власності в сучасних умовах. Тому мета даної статті:

- розкрити сутність кадрової політики в контексті збереження та розвитку трудового потенціалу;
- визначити основні вимоги до кадрової політики на державному рівні та рівні підприємства
- розробити науково-практичні рекомендації щодо формування ефективної кадрової політики, враховуючи світовий досвід управління персоналом.

Виклад основного матеріалу досліджень. Кадрова політика – це специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, узгоджених зі стратегією країни, регіону, підприємства, за якими діють працівники у внутрішньому та зовнішньому середовищах.

Термін “кадрова політика” можна розглядати у широкому та вузькому сенсі: у широкому – це система принципів і норм, згідно з якими поєднуються людські

ресурси і стратегія розвитку країни, регіону, підприємства, обумовлюючи всі заходи роботи з персоналом: добір кадрів, їхній прийом, оцінка, навчання, планування кар'єри;

у вузькому – це система конкретних правил, побажань, обмежень у взаємозв'язках працівників, які можуть бути використані для розв'язання конкретної проблеми у сфері менеджменту персоналу [1].

Основні вимоги до кадрової політики на державному рівні та на рівні підприємства відображені у таблиці 1.

Таблиця 1

Основні критерії кадрової політики	
Державний рівень	Рівень підприємства
Мета	
Визначення місця і ролі кадрів у суспільстві, найважливіших напрямів і принципів роботи державних структур із кадрами, головних критеріїв їхньої оцінки, раціонального використання кадрового потенціалу країни, забезпечення високого професіоналізму управлінського процесу	Забезпечення поєднання інтересів працівників із цілями підприємства, підвищення їх зацікавленості у вищій ефективності праці, поліпшення кількісних і якісних показників роботи
Напрями	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Визначення суб'єктів кадрової роботи, їх функцій, повноважень і відповідальності як по „вертикалі”, так і по „горизонталі” 2. Визначення поточних і найближчих завдань та пріоритетів 3. Вибір засобів, форм, технологій роботи з кадрами в кожній конкретній сфері кадрової діяльності на засадах дотримання законності 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Набір персоналу 2. Адаптація персоналу 3. Навчання та розвиток персоналу 4. Просування персоналу 5. Мотивація та стимулювання 6. Впровадження інновацій
Основні вимоги	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність творчої дієвості характеру та відсутність декларативності 2. Системність, комплексність, всебічність 3. Об'єкт на макрорівні – все працююче населення та всі його рівні; на мікро рівні – весь трудовий потенціал підприємства 4. Наявність новаторських підходів, розрахованих на перспективу 5. Послідовна демократичність характер 	

Конкурентоспроможність підприємств будь-якої галузі та форми власності є перевагою його працівників над працівниками інших підприємств. При цьому необхідно враховувати, що основа розвитку підприємства – добір, збереження й розвиток людського капіталу.

Головним завданням управління підприємством має бути забезпечення максимального прибутку для підприємця в поєднанні з максимальним добробутом для кожного зайнятого на підприємстві працівника. З урахуванням цього управлінська діяльність у кадровій політиці повинна бути спрямована на створення умов для розвитку і реалізації творчих здібностей людини, що сприятиме збереженню та розвитку трудового потенціалу.

Основними завданнями кадрової політики є: збереження і постійне вдосконалення кадрового потенціалу підприємств, організацій, установ; формування керівника нового типу та створення ефективної системи соціального захисту працівників.

Ефективність кадрової політики на підприємствах різних галузей і форм

власності залежить від уміння досягати намічених цілей, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей.

Видатний менеджер 20 століття Я. Лі визначив цінність кадрової політики наступним чином: усі господарські операції можна в кінцевому рахунку звести до визначення трьох слів: люди, продукт, прибуток. На першому місці – люди. Якщо у вас нема надійної команди, то з останніх чинників мало що вдасться зробити [2, 6].

Надійна команда – це і є команда найздібніших менеджерів, яка дає змогу перемогти навіть за вбивчої конкуренції – завдяки своїм особливим управлінським здібностям.

В умовах ринкової трансформації економіки України запропоновано застосовувати два стилі управління:

- командно-адміністративний;
- партисипативний (демократичний).

Основні риси командно-адміністративного стилю:

- сувора ієрархія управлінських структур;
- порядок, за якого нижчестоячому відводять роль лише виконавця команд і розпоряджень вищестоящого;

- відповідальність лише перед вищестоящим керівником;
- всеохоплюючий контроль та детальна регламентація з боку вищестоящого;
- людина – гвинтик адміністративної системи.

Сутність партисипативного стилю управління:

- максимальна самостійність усіх ланцюгів вертикальної і горизонтальної структур управління майже до кожного працівника;

- підвищення ступеня їх відповідальності;
- підхід до службовця як до особистості, котра само реалізується в процесі праці.

При партисипативному стилі управління стає можливим перехід до творчої інтелектуальної праці, коли людина виходить із безпосереднього процесу виробництва, роль її як придатка машин відходить у минуле, а на перше місце висувається не праця в звичайному розумінні, а діяльність із реалізації знань і здібностей особистості.

Українські вчені визначають, що при партисипативному стилі управління працею необхідно всіляко заохочувати самостійність й заповзятливість із метою розкриття творчого потенціалу людини. Для цього метою необхідний розвиток спонукальних чинників, базованих на психологічному підході. Згідно з ним бажання реалізувати знання й майстерність, гордість за свою працю самі собою є діючими стимулами. Але їх необхідно зміцнювати „м’якими” заходами – створювати у співробітників почуття переможців; напів’якого – розвивати груповий принцип організації праці, розрахований на бажання кожного бути не гіршим(ою) за інших та „жорсткими” заходами – системою щорічних атестацій, що впливають на розмір заробітної плати та службове просування.

Люди, котрі працюють в організації, їх ставлення до праці, кваліфікація, творчий та інтелектуальний рівні, визначають успіх підприємства, і тому шанс стати конкурентоспроможними мають тільки ті, які розвиваються за законами соціотехнічних систем, що об’єднують в одне технічний та людський чинники.

У сучасних умовах необхідно визначити чинники, котрі є дестимуляторами ефективної роботи працівників:

- надмірний контроль;
- керівник, який вважає себе експертом у всьому.

Функціонування підприємств споживчої кооперації в умовах ринкового конкурентного середовища потребує застосування двох підходів до цільового добору персоналу:

1. Добір працівників ззовні (недолік – нема впевненості в тому, що їхній кваліфікаційно-професійний рівень відповідає вимогам виробничого процесу).

2. Добір працівників серед внутрішніх трудових ресурсів (недолік – можуть

виникнути проблеми з посадами або спеціальностями, які не охоплені на підприємстві).

Пропонуємо систему забезпечення кваліфікованими кадрами підприємств України, яка охоплює:

- моніторинг якісного стану персоналу;
- аналіз потреби у навчанні;
- підготовку кадрів;
- підвищення кваліфікації;
- атестацію.

Комплексна оцінка персоналу з цією метою полягатиме у наступному:

- аналіз змісту робочого місця;
 - визначення необхідних професійних якостей персоналу;
 - оцінка рівня підготовки;
 - моніторинг компетентності персоналу;
 - ефективність і якість праці;
- рівень професіоналізму.

Враховуючи викладене, пропонуємо науково-практичні рекомендації щодо формування ефективної кадрової політики в контексті збереження і розвитку трудового потенціалу, базуючись на прогресивних світових тенденціях управління персоналом, а саме:

- створення умов, в яких би позитивну самооцінку працівника постійно підтверджували та зміцнювали;
- заохочування успіхів працівників;
- недопущення присвоєння працівникові ярлика невдалого, оскільки це сприятиме відповідній поведінці;
- проектування управлінських систем для не тільки виховання переможців, а й закріплення досягнутих перемог (нефінансові заохочення);
- ніщо не сприяє успіху так, як успіх. Найсильніший стимул – впевненість працівників у тому, що вони справді успішні;
- ефективне поєднання дисципліни і свободи.

Таким чином, будь-яка проблема підприємства будь-якої галузі й форми власності – це проблема кадрової політики, менеджменту персоналу, а не окремої особистості. Формування ефективної кадрової політики має полягати у створенні середовища, в якому кожен працівник зможе бути успішним, розвиватися, підвищувати свою самооцінку, бути повноцінним працівником і членом суспільства.

Література

1. Інтернет-ресурс:

<http://www.probusiness.in.ua/kb/management/practice/people/policy/>

2. Я. Лу. Кар'єра менеджера / Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1991. – 384 с.