

Оксана Костянтинівна БАЙРАЧНА

здобувач кафедри менеджменту та інновацій,
Одеська національна академія харчових технологій
ORCID ID: 0000-0003-2401-3685
E-mail: Gilko0701@gmail.com

КАДРОВА ПОЛІТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ В СИСТЕМІ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ПІДГОТОВКИ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ

Байрачна, О. К. Кадрова політика організації в системі функціональної підготовки управлінського персоналу [Текст] / Оксана Костянтинівна Байрачна // Український журнал прикладної економіки. – 2020. – Том 5. – № 1. – С. 342–348. – ISSN 2415-8453.

Анотація

Вступ. Розвиток кадрового потенціалу підприємства (організації) у значній мірі впливає на ефективність мобілізації економічного потенціалу. У процесі формування та реалізації кадрової політики необхідно враховувати фактори, від яких вона залежить. Розроблення заходів щодо формування кадрового потенціалу та розвитку персоналу необхідно здійснювати із врахуванням характеристик кадрової політики підприємства (організації).

Метою наукового дослідження є розвиток теоретико-методичних аспектів формування кадрової політики в системі функціональної підготовки управлінського персоналу.

Результати. Узагальнено критерії класифікації кадрової політики підприємства (організації). Охарактеризовано особливості та умови впровадження різних типів кадрової політики. Обґрунтовано актуальність питання пошуку висококваліфікованих працівників для підприємств в умовах ринкової економіки та необхідність удосконалення кадрової політики підприємства (організації). Виділено актуальні напрями, інноваційні методи та підходи щодо покращення кадрової політики з метою підвищення ефективності кадрів. Визначено активний і превентивний типи кадрової політики раціонального характеру як найбільш доцільні у процесі стабільного економічного розвитку суб'єктів вітчизняного бізнесу. Відзначено, що практика використання традиційних підходів до підготовки персоналу обумовлює недостатню кваліфікацію управлінського персоналу. Охарактеризовано роль і сутність професійного розвитку управлінських кадрів. Обґрунтовано доцільність створення ефективно діючої програми формування управлінського кадрового потенціалу. Виокремлено людський фактор з-поміж інших як основний у процесі економічного зростання. Відзначено роль кадрового планування як основи кадрового забезпечення організації. Виділено цілі кадрового планування та їх зв'язок з результатами інших елементів системи кадрового забезпечення. Охарактеризовано елементи системи кадрового забезпечення: підсистема кадрового маркетингу, набір персоналу, закріплення персоналу.

Висновки. Ефективне управління персоналом обумовлює успішне функціонування підприємства. Планування і розробка кадрової політики підприємства є важливим елементом стратегічного планування організації. Система управління персоналом забезпечує розвиток організації.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, підприємство, організація, кадрова політика, кадрове забезпечення, кадровий потенціал.

**PERSONNEL POLICY OF THE ORGANIZATION IN THE SYSTEM OF FUNCTIONAL
TRAINING OF MANAGERIAL STAFF**

Abstract

Introduction. *The development of human resources of the enterprise (organization) significantly affects the effectiveness of mobilization of economic potential. In the process of formation and implementation of personnel policy it is necessary to take into account the factors on which it depends. The development of measures for the formation of human resources and staff development must be carried out taking into account the characteristics of personnel policy of the enterprise (organization).*

The purpose of scientific research is the development of theoretical and methodological aspects of personnel policy formation in the system of functional training of management staff.

Results. *The criteria for classification of personnel policy of the enterprise (organization) are generalized. Features and conditions of implementation of different types of personnel policy are described. The urgency of the issue of finding highly qualified employees for enterprises in a market economy and the need to improve the personnel policy of the enterprise (organization) are substantiated. Relevant directions, innovative methods and approaches to improving personnel policy in order to increase personnel efficiency are highlighted. Active and preventive types of personnel policy of rational nature are identified as the most appropriate in the process of stable economic development of domestic business entities. It is noted that the practice of using traditional approaches to staff training causes insufficient qualification of management staff. The role and essence of professional development of managerial staff is characterized. The expediency of creating an effective program for the formation of managerial human resources is substantiated. The human factor is singled out among others as the main one in the process of economic growth. The role of personnel planning as the basis of personnel support of the organization is noted. The goals of personnel planning and their connection with the results of other elements of the personnel system are highlighted. The elements of the staffing system are characterized: the personnel marketing subsystem, recruitment, staffing.*

Conclusions. *Effective personnel management determines the successful operation of the enterprise. Planning and development of personnel policy of the enterprise is an important element of strategic planning of the organization. The personnel management system ensures the development of the organization.*

Keywords: *personnel, personnel management, enterprise, organization, personnel policy, personnel provision, personnel potential.*

JEL classification: M12

Вступ

Кадровий потенціал підприємства (організації) при здійсненні раціональних заходів щодо його розвитку суттєво підвищує ефективність мобілізації економічного потенціалу, дозволяє значною мірою підвищити рівень економічної ефективності та конкурентоспроможності. Ключовим у даному контексті є врахування особливостей виду діяльності, напряму товарної та галузевої спеціалізації, масштабів, розмірів, рівня капіталізації та інших факторів, які є значимими для формування та реалізації кадрової політики підприємства (організації). Характеристики останніх, у свою чергу, є центральними для визначення та конкретизації шляхів, засобів, інструментів і процедур при здійсненні заходів з формування кадрового складу та розвитку персоналу.

Різні аспекти формування кадрової політики підприємства розглядалися у працях Л. Баценко, В. Бланка, В. Весніна, М. Грачова, М. Долішнього, А. Єгоршина, А. Кібанова, А. Маслоу, Р. Щокіна, Ф. Тейлора, Р. Уотермана, М. Фрідмена та інших. Проте суспільно-економічні трансформації вимагають змін у діяльності підприємств та організацій, зокрема в системі управління персоналом, що сприяє виникненню проблемних питань, які потребують вирішення найперше в науково-теоретичній площині.

Мета статті

Таким чином, метою статті є удосконалення теоретичних і методичних аспектів формування кадрової політики в системі функціональної підготовки управлінського персоналу.

Виклад основного матеріалу дослідження

Як відомо, в теорії управління персоналом виділяють декілька критеріїв класифікації кадрової політики підприємства (організації), а саме: за підходом до прийому персоналу на роботу (відкрита та закрита кадрова політика), за ступенем впливу апарату управління на кадрову ситуацію (пасивна, реактивна, превентивна й активна кадрова політика), за очікуваннями від компетентності персоналу та ступеня використання діагностичних процедур (раціональна та авантюристична кадрова політика) [2].

Слід зазначити, що відкрита кадрова політика здійснюється тоді, коли організація прозора для потенційних співробітників на будь-якому рівні: можна почати працювати як із самої нижчої посади, так і з посади на рівні вищого керівництва. Організація готова прийняти на роботу будь-якого фахівця, якщо він має відповідну кваліфікацію, без урахування досвіду роботи в цій чи спорідненій організації. Такого типу кадрова політика проводиться в нових організаціях, що ведуть агресивну політику завоювання ринку, орієнтованих на швидке зростання і стрімкий вихід на передові позиції у своїй галузі. Закрита кадрова політика здійснюється тоді, коли організація орієнтується на включення нового персоналу тільки з нижчого посадового рівня, а заміщення вакантних посад відбувається тільки з числа співробітників. Такого типу кадрова політика характерна для організацій, орієнтованих на формування певної корпоративної культури й дотримання безпечного характеру своєї основної діяльності.

Пасивна кадрова політика здійснюється тоді, коли керівництво організації не має чітко розробленої програми дій щодо персоналу, а робота з кадрами зводиться до ліквідації негативних наслідків за допомогою оцінки персоналу та діагностики кадрової ситуації в цілому. Керівництво при цьому працює в режимі екстреного реагування на конфліктні ситуації, які прагне погасити будь-якими засобами, найчастіше без аналізу причин і можливих наслідків. Реактивна кадрова політика проводиться в разі, коли керівництво організації здійснює контроль за симптомами негативного стану в роботі з персоналом, причинами виникнення конфліктних ситуацій, відсутністю мотивації до високопродуктивної праці і володіє ситуацією розвитку кризи. Керівництво вживає заходів по ліквідації кризових явищ, орієнтуючись при цьому на аналіз причин, які привели до виникнення кадрових проблем. Кадрові служби таких організацій, як правило, мають у своєму розпорядженні засоби діагностики існуючої ситуації й адекватну екстрену допомогу. Превентивна кадрова політика проводиться тоді, коли керівництво має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації. Кадрова служба таких організацій має не тільки засоби діагностики персоналу, але й прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий період. У програмах розвитку організації містяться короткострокові та середньострокові прогнози потреби в кадрах: як якісні, так і кількісні, а також сформульовані завдання з розвитку персоналу. Активна кадрова політика здійснюється в разі, коли керівництво має не тільки прогноз, але й засоби впливу на ситуацію, а кадрова служба здатна розробити цільові антикризові кадрові програми, проводити постійний моніторинг ситуації та коректувати виконання програм з урахуванням дії зовнішніх і внутрішніх факторів [3].

При раціональній кадровій політиці керівництво організації має якісний «діагноз» і обґрунтований прогноз розвитку ситуації, а також має у своєму розпорядженні не тільки засоби діагностики персоналу, але і прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий період. У програмах розвитку організації містяться якісні й кількісні прогнози потреби в кадрах на різні періоди. При авантюристичній кадровій політиці керівництво організації не має якісного «діагнозу», обґрунтованого прогнозу розвитку ситуації, але намагається на неї впливати. Кадрова служба, як правило, не має коштів прогнозування кадрової ситуації і діагностики персоналу, проте в програми розвитку включені плани кадрової роботи, найчастіше орієнтовані на досягнення цілей, важливих для розвитку організації, але не проаналізованих з точки зору зміни кадрової ситуації. План роботи з персоналом в такому випадку будується на досить емоційному, мало аргументованому уявленні про цілі роботи з персоналом.

Пошук висококваліфікованих працівників є актуальною проблемою для більшості сучасних підприємств в умовах ринкової економіки. Грамотний і якісний набір кадрів здатний багаторазово підвищити ефективність роботи підприємства, при цьому система відбору персоналу повинна бути заснована на постійному вдосконаленні методів роботи з кадрами і використанні інноваційних досягнень зарубіжної та вітчизняної науки.

Відповідно до цього слід постійно вдосконалювати кадрову політику підприємства, досліджувати й впроваджувати ефективні методи та способи управління, формувати кадрову політику як провідну ланку стратегічного управління. Проаналізувавши існуючі проблеми у сфері управління кадровою політикою, слід виділити такі актуальні напрями її покращення та вдосконалення для підвищення ефективності кадрів: вдосконалення управління кадровим складом; вдосконалення системи мотивації; інформаційне забезпечення кадрової політики; покращання соціальних відносин; контролінг персоналу [4]. Інноваційні методи та підходи до управління персоналом повинні враховувати особливості людських ресурсів [4]:

1. Інтелектуальний розвиток людей передбачає наявність емоційно-осмисленої реакції на зовнішній вплив. Таким чином, взаємодія між співробітником і підприємством стає двосторонньою.

2. Здатність людини до безперервного розвитку є найважливішим і довготривалим ресурсом, необхідним для підвищення ефективності будь-якого підприємства.

3. Збільшення трудового життя сучасної людини (30-50 років) забезпечує довготривалість відносин типу «співробітник – підприємство».

4. Усвідомлення співробітниками своїх цілей на даному робочому місці. Приходячи на підприємство, люди розраховують реалізувати свої життєві плани. Тому важливою умовою успішної взаємодії працівника та підприємства можна назвати взаємну задоволеність по обидва боки в плані досягнення поставлених цілей.

Критичний аналіз результатів досліджень сучасних науковців, які опікуються проблематикою менеджменту персоналу організації, а також спостережень за діяльністю суб'єктів вітчизняного бізнесу дозволяють стверджувати, що в контексті вирішення завдань стабільного економічного зростання та сталого розвитку взагалі недоцільним є розгляд інших типів кадрової політики організацій, відмінних від активного й превентивного, при раціональному характері її здійснення. При цьому з урахуванням вимог до дотримання належного рівня безпечності діяльності для успішних організацій, актуалізується впровадження закритого типу кадрової політики. Зазначене створює обмеження для формування складу персоналу управління, відповідного завданням гнучкості системи менеджменту організації. Отже, особливого значення набувають питання розвитку персоналу управління, а саме його компетентностей, ступеня сприйняття інноваційних рішень, відповідності цілей професійного зростання цілям організації.

Існуючі підходи до підготовки персоналу управління є досить традиційними за своєю сутністю. Здебільшого, організації долучаються до заходів з підвищення кваліфікації та простої формалізації кваліфікаційних вимог, що призводить до відсутності продуктивного зв'язку між знаннями та практичним досвідом [5]. Вказане обумовлює недостатню кваліфікацію управлінського персоналу та вимагає опрацювання нових підходів до організації підготовки управлінського персоналу, підвищення рівня його професійності у відповідності з завданнями розвитку організацій.

Професійний розвиток управлінських кадрів – багатоетапний складний процес набуття професійних знань, умінь і управлінських навичок, які є необхідним компонентом формування професіоналізму управлінських кадрів.

Для прогресивного розвитку суб'єктів економічної діяльності необхідна ефективно діюча система управління, укомплектована високопрофесійними управлінськими кадрами. Для досягнення цього необхідне створення ефективно діючої програми формування управлінського кадрового потенціалу, а так само організація єдиного професійно-компетентнісного підходу у підготовці управлінських кадрів нового покоління, важливих у зв'язку з впровадженням інновацій в основну діяльність підприємств і організацій.

Сучасний етап суспільного розвитку пов'язаний з новим поглядом на людину як на найважливіший фактор економічного зростання, адже кількісний і якісний склад населення в значній мірі визначає можливості розвитку й вдосконалення всіх складових життя суспільства. Зафіксовані сьогодні процеси характеризуються модернізацією економіки, впровадженням принципово нових технологічних способів виробництва, пошуком можливостей для інтенсивного використання трудового потенціалу суспільства. Крім того, економічні умови все більше об'єднують процес вдосконалення матеріально-речових і особистісних факторів виробництва. Однією з ключових складових ефективності виробництва як окремої організації, так і цілої галузі економіки є кадрове забезпечення, адже, перш ніж будувати стратегічні плани, говорити про використання різних потенціалів і ресурсів, необхідно, в першу чергу, сформувати професійну команду, яка відповідає цілям діяльності та здатна цих цілей досягати. Діяльність з ефективного кадрового забезпечення повинна відповідати сучасним поглядам, відповідати вимогам виробництва, служити основою для всієї діяльності організації [6].

У літературних джерелах не сформульовано чіткого визначення кадрового забезпечення. Кадрове забезпечення - це один з напрямків кадрової політики, результат формування складу персоналу, відповідного за своїми характеристиками тактичним і стратегічним цілям організації, спрямований на вдосконалення кадрового потенціалу організації. При цьому, по-перше, під формуванням мається на увазі кілька процесів залежно від етапу роботи з персоналом. Це може бути ланцюжок «пошук-відбір-підбір» персоналу – тобто первинне формування кадрового складу. Також це може бути розвиток персоналу – тобто подальше вдосконалення кадрового складу через навчання, мотивацію, розвиток компетенцій, управління кар'єрою, які ведуть до розкриття потенціалу. По-друге, говорячи про відповідність характеристик, маються на увазі кількісні та якісні критерії, яких організація потребує зараз і які необхідні для руху вперед. По-третє, удосконалення кадрового потенціалу повинно забезпечити організацію кадрами, потрібними не тільки на даний момент, але й на перспективу, а цього можна домогтися не тільки за допомогою залучення нових людей, а й за допомогою розвитку і використання потенціалу наявних співробітників. Звідси, кадрове забезпечення організацій розуміється і як система, і як процес, і як механізм, ключовою складовою яких є система розвитку та підготовки кадрів.

Основою кадрового забезпечення будь-якої організації можна назвати кадрове планування, адже саме в процесі планування збирається інформація про якісну й кількісну потреби в персоналі. Згідно з визначенням Ганслі Теренс, планування персоналу – це «процес визначення кількісної та якісної потреби організації в персоналі в майбутньому

і оцінки того, якою мірою ця потреба може бути задоволена» [7]. На наш погляд, це визначення потребує доповнення та деталізації, адже при плануванні важливо не просто визначити потребу і рівень її задоволення, але й поставити цілі, завдання, затвердити заходи, спрямовані на своєчасність задоволення кадрової потреби, створення сприятливих умов для адаптації, закріплення, розвитку та підвищення ефективності праці персоналу. Виходячи з цього, кадрове планування переслідує такі цілі: 1. Отримати й утримати кадри потрібної якості і в потрібній кількості. 2. Найкращим чином використовувати кадровий потенціал організації. 3. Мати можливість передбачати проблеми, що виникають через незбалансованість кадрового складу.

При цьому результати кадрового планування відбиваються і на інших елементах системи кадрового забезпечення: воно необхідне як засіб вдосконалення найму персоналу, організації заходів з розвитку персоналу, визначення джерел покриття потреби в персоналі.

У безпосередньому зв'язку з кадровим плануванням знаходиться підсистема кадрового маркетингу. Найбільш вдалим є підхід В. С. Дієсперова: «Маркетинг персоналу - вид управлінської діяльності, спрямований на довгострокове забезпечення організації людськими ресурсами, які утворюють її стратегічний потенціал і дозволяють більш продуктивно вирішувати поставлені перед нею конкретні цілі й завдання» [8]. Метою маркетингу персоналу є досягнення оптимальної відповідності між попитом і пропозицією з метою задоволення потреби в праці.

Наступним елементом системи кадрового забезпечення є набір персоналу, який, з одного боку, потрібно розглядати як невід'ємну частину кадрового маркетингу, а з іншого - як один з системоутворюючих елементів кадрового забезпечення, оскільки сам по собі цей процес досить складний і великий.

Набір персоналу у вузькому сенсі є завершальною фазою формального комплектування кадрів, тобто встановлення трудових відносин відповідно до трудового законодавства України. Якщо поглянути на цей процес ширше, то набір можна визначити як ряд дій, спрямованих на залучення кандидатів, які мають якості, необхідні для досягнення цілей, поставлених організацією. Набір включає процеси набору, відбору, підбору, які супроводжуються процедурами оцінки кандидатів.

Однак, найняти необхідних співробітників ще не означає отримати стабільний кадровий склад з потенціалом до зростання. Для початку необхідно закріпити працівників на робочих місцях, тобто звести до мінімуму всі фактори, що викликають реальну і потенційну плинність кадрів, і створити умови, що підвищують рівень мотивації та задоволеності працею.

Закріплення персоналу – це система заходів, сукупність кроків і методів, спрямованих на довгострокове утримання працівників в даній організації, зниження рівня плинності, зведення до мінімуму протиріч між інтересами та потребами працівників і можливостями організації щодо їх задоволення. Як правило, із закріпленням персоналу зазвичай пов'язують систему мотивації та стимулювання праці, у зв'язку з чим закріплення як самостійне явище практично не розглядається. Як результат – в літературі не зустрічається не те що комплексного підходу до розуміння та реалізації діяльності щодо закріплення кадрів, але й навіть самого визначення цього процесу. Тому для формування понятійного апарату можна використовувати таке формулювання. Основу закріплення персоналу становить просте правило: встановити органічне поєднання взаємодії людини й організації. Дана взаємодія будується на двосторонньому зв'язку: те, як організація дивиться на людину, і як людина дивиться на організацію.

Висновки та перспективи подальших розвідок

На сьогоднішній день управління персоналом є одним з ключових факторів успішного функціонування підприємства. Багато керівників розуміють, що людський ресурс є частиною всієї організації і до управління цим ресурсом потрібно підходити з

максимальною відповідальністю. Одним із ключових завдань керівника з персоналу є формування такої кадрової політики, яка відповідала б цілям підприємства в довгостроковій перспективі. Розробка кадрової політики є основним елементом стратегічного планування організації. Важливість кадрової політики полягає в підготовці відповідей на всі питання, пов'язані з управлінням персоналом. Система управління персоналом є основоположною складовою управління та розвитку будь-якого підприємства, вона об'єктивна, так як виникає з появою самого підприємства. Це одна з найважливіших підсистем, яка визначає успішність організації.

Список літератури

1. Krasnorutskyy O., Rudenko S. Methodological foundations of economic estimation of agricultural enterprises production capacity. *Scientific bulletin of Polissia*. 2016. № 2 (6). P. 140-145.
2. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. М.: ИНФРА-М, 1997. 508 с.
3. Лепейко Т. І., Миронова О. М. Управління персоналом підприємства в умовах невизначеності (поведінковий підхід): монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2015. 236 с.
4. Погребняк А. Ю., Лінник І. М. Інноваційні методи вдосконалення кадрової політики на підприємстві. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2017. Вип. 20. С. 108-114.
5. Кузнецов Э. А. Проблемы структурно-функциональной подготовки управленческого персонала. *Управление людскими ресурсами : проблемы теории та практики*. К.: КНЕУ, 2001. С. 556-560.
6. Вовканич С. Людський та інтелектуальний капітали в економіці знань. *Вісник Національної академії наук України*. 2008. № 3. С. 13-22.
7. Ганслі Т. М. Соціальна політика та соціальне забезпечення за ринкової економіки. К.: Основи, 1995. 237 с.
8. Дієсперов В. С. Реформа як засіб активізації трудового потенціалу. *Економіка АПК*. 2006. № 6. С. 130-135.

References

1. Krasnorutskyy, O., Rudenko, S. (2016). «Methodological foundations of economic estimation of agricultural enterprises production capacity». *Scientific bulletin of Polissia*. no. 2 (6), pp. 140-145.
2. Kibanov, A. Ja. (1997). *Upravlenie personalom organizacii*. [Personnel management of the organization]. INFRA-M, Moscow. Russia.
3. Lepeyko, T. I., Myronova, O. M. (2015). *Upravlinnya personalom pidpryyemstva v umovakh nevyznachenosti (povedinkovyy pidkhid)* [Personnel management of the enterprise in conditions of uncertainty (behavioral approach)]. KhNEU. Kharkiv. Ukraine.
4. Pohrebnyak, A. Yu., Linnyk, I. M. (2017). «Innovative methods of improving personnel policy at the enterprise». *Suchasni problemy ekonomiky i pidpryyemnytstvo*. Issue. 20. pp. 108-114.
5. Kuznecov, Je. A. (2001). «Problems of structural and functional training of management staff». *Upravlinnja ljuds'kimi resursami: problemi teorii ta praktiki*. pp. 556-560.
6. Vovkanych, S. (2008). «Human and intellectual capital in the knowledge economy». *Visnyk Natsional'noyi akademiyi nauk Ukrayiny*. no. 3, pp. 13-22.
7. Hansli, T. M. (1995). *Sotsial'na polityka ta sotsial'ne zabezpechennya za rynkovoyi ekonomiky*. [Social policy and social security in a market economy]. Osnovy. Kiev. Ukraine.
8. Diyesperov, V. S. (2006). «Reform as a means of activating labor potential». *Ekonomika APK*. no. 6, pp. 130-135.

Стаття надійшла до редакції 27.01.2020 р.