

УДК 331.102.344:339.166.5

*Р. І. Олексенко,
к. е. н., ст. викл.каф. менеджменту та туристичної індустрії,
Мелітопольський державний педагогічний університет ім. Б. Хмельницького*

УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Стаття присвячена комплексному дослідженню теоретичних проблем і практики управління кадровими ресурсами на підприємствах.

Article dedicated to the analysis of theoretical problems and practical management of human resources in enterprises.

Ключові слова: кадрові ресурси, кадрова політика, управління, ринок праці, підприємство.

ВСТУП

Становлення ринкової економіки спричинило зміну парадигми управління промисловим виробництвом, зумовило перехід від принципів бюрократичного, адміністративно-командного керівництва до раціональних засад організації управлінського процесу. Передумовою якості управлінського процесу є його націленість на певні довгострокові орієнтири, які визначені на рівні стратегічного бачення ситуації керівниками організації та сформульовані в межах політики організаційного розвитку, стосується її виробничої, кадрової, фінансової, соціальної та інвестиційної компонент тощо.

АКТУАЛЬНІСТЬ ПРОБЛЕМИ

Розвиток ринкових відносин в Україні вимагає створення сучасного промислового комплексу, здатного стати запорукою її сталого економічного зростання. Промисловість є провідною сферою господарювання держави та визначає рівень її економічного розвитку, значною мірою зумовлює соціально-економічне становище суспільства.

Теоретико-методологічні засади знайшли відображення у вітчизняній та зарубіжній науці. Вагомий внесок у вивчення теорії та практики реформування сфери кадрової політики внесли Бандур С.І., Богиня Д.П., Грішнова О.А., Гурне В., Дмитренко Г.А., Дорогунцов С.І., Магура М.І., Кібанов В.А., Козлова О.В., Колот А.М., Косбіль Г., Курбатова М.Б., Лилишенко В.Г., Мілгром П., Новіков В.М., Пугачов В.П., Робертс Дж., Співак В.О., Щокін Г.В. та інші. Окремі аспекти проблеми, пов'язані з функціонуванням ринку праці та його впливом на кадрові процеси, ґрунтовно висвітлені в роботах Долішнього М.І., Зайця Т.А.,

Злупка С.М., Кравченко І.С., Купалової Г.І., Лібанової Е.М., Лукінова І.І., Онікієнка В.В., Петрової І.А., Пирожкова С.І., Стешенко В.А., Шаленко М.В. та інших вчених.

ПОСТАНОВКА ЗАДАЧІ

Метою дослідження є комплексне дослідження теоретичних проблем і практики управління кадровими ресурсами на підприємствах.

Для досягнення мети в роботі були поставлені й вирішені такі завдання:

— з'ясувати сутність і мету, суб'єкт та об'єкт кадрової політики, їх роль та функції в процесі трансформації системи соціально-трудова відносин на підприємстві;

— розширити класифікацію типів кадрової політики підприємства з метою конкретизації системи критеріїв її оцінки.

Сьогодні кадрова політика підприємства переважно більшістю вчених визнається фундаментом процесу управління персоналом. Але разом з тим констатується недостатнє забезпечення практики кадрового менеджменту відповідними науково обґрунтованими рекомендаціями. Сучасні дослідження з даної тематики мають переважно розрізнений характер, що обумовлює абстрактний характер більшості пропозицій щодо формування та реалізації системи кадрових заходів на промисловому підприємстві. Це іноді призводить до використання на практиці морально застарілих методологічних засад організації кадрової роботи, сформованих у радянський період. Саме в цей час термін "кадрова політика" набув значного поширення і мав, переважно політичний характер. При цьому в ролі об'єкта кадрової політики підприємства виступав його керівний склад.

Визначення правомірності використання терміна "кадрова політика підприємства" та уточнення його наукової сутності доцільно провести на основі аналізу підходів щодо визначення самого поняття "політика" та зв'язку даного соціального феномена з економічною сферою життя суспільства.

Політика належить до числа найбільш складних соціальних феноменів. Не дивлячись на використання поняття "політика" в широкому вжитку, визначити його однозначно не легко, досить складно виділити і політичні відносини з усієї сукупності суспільних відносин. Існує безліч тлумачень і визначень політики, що зумовлено багатогранністю самого явища та складністю його пізнання [3].

Виникнення терміна "політика" пов'язують з древньогрецьким "politike", що означало мистецтво здійснення спільної справи, співіснування громадою, управління державою [1].

Початок теоретичних досліджень політики пов'язаний з іменами Конфуція, Платона, Арістотеля та ін. Значний внесок у розвиток політичної думки внесли Н. Макіавеллі, Т. Гоббс, Д. Локк, Ш. Монтеск'є, Ж.-Ж. Руссо, І. Кант, К. Маркс, М. Вебер, Р. Михельс, В. Парето, Г. Моска та ін. За їх участі сформувалися різні підходи щодо розуміння політики у соціальних системах.

Так, розуміння політики як сфери взаємодії різних соціальних груп одержало назву комунікаційного. Тут політика виступає інструментом регулювання, супідрядності або примирення інтересів її суб'єктів задля забезпечення цілісності суспільного організму [2].

Розглянуті підходи дозволяють розкрити сутність політики як соціального феномена, що характеризується такими властивостями:

— універсальністю, тобто здатністю впливати практично на всі елементи суспільства, на події і стосунки різного рівня (від особистісного до міждержавного);

— інклюзивністю, тобто здатністю необмеженого проникнення в різні суспільні сфери;

— атрибутивністю — можливістю поєднання з неполітичними стосунками, явищами, феноменами сучасного суспільства.

У цілому, зроблено наступні висновки щодо природи та ролі кадрової політики підприємства:

— кадрова політика відображає основні наміри керівництва щодо формування кадрового складу та його характеристик, певним чином зумовлюється державною кадровою політикою та ставить на меті закласти методологічний фундамент управління персоналом підприємства;

— лінія кадрової політики, в першу чергу, зумовлюється економічними інтересами; відповідно цілі працівника як об'єкта кадрової політики можуть розглядатися як другорядні, а ініціатором підвищення інтересу до них може виступити лише

сам працівник, апелюючи до вторинної сфери реалізації політичних інтересів;

— кадрова політика покликана узгодити інтереси соціальних груп, спрямувати їх активність на продуктивну ділову взаємодію, знизити ймовірність деструктивного протистояння;

— ставлення членів виробничої організації до лінії кадрової політики може виявлятися різноманітно та виражати повну підтримку (тотожність), певну підтримку (лояльність), підлеглість (конформізм), відхилення або протидію, що певним чином спричиняє корегуючий вплив на курс кадрової політики підприємства;

— керівництво підприємства як суб'єкт кадрової політики виробляє власну позицію щодо первинної та вторинної сфери реалізації політичних інтересів, що в підсумку визначає спрямованість генеральної лінії кадрової роботи.

— кадрова політика — сферу взаємовідносин, в межах якої взаємозмінюються функції та повноваження, статуси та ролі членів виробничої організації на основі прагнення до отримання та реалізації влади (формальної чи неформальної);

— кадрова політика — діяльність в межах соціальної системи виробничої організації, яка ставить за мету укріплення позицій її суб'єкта в обох сферах реалізації політичних інтересів;

— кадрова політика — концепція управління персоналом підприємства, в межах якої закладені основні пріоритетні напрями кадрової роботи та відповідні методологічні засади [3].

Перехід від одного типу економіки до іншого зумовлює важливість та необхідність поглиблення наукових знань щодо даного трансформаційного процесу в розрізі всіх сфер життєдіяльності суспільства на основі розвитку понятійного апарату, вироблення ряду нових фундаментальних категорій. У розрізі теми дослідження вимагають конкретизації, передусім наступні категорії: кадрова політика підприємства, об'єкт та суб'єкт кадрової політики, тип кадрової політики.

В останні роки з'явився цілий ряд робіт, присвячених проблемам кадрової політики. При цьому кадрова політика як наукова категорія трактується по-різному, що зумовлюється широким спектром властивостей політики як такої.

Традиційно кадрову політику підприємства визначають як розраховану на довготривалу перспективу лінію удосконалення кадрів, генеральний напрям роботи з персоналом, який визначається сукупністю найбільш суттєвих, принципових положень та настанов, що виражені в державних рішеннях [4].

Досліджуючи природу дискусії щодо трактування кадрової політики підприємства, можна зробити висновок про недостатнє врахування її властивостей, що призводить до вузькості проаналізованих підходів. З метою подолання цього недоліку в дослідженні кадрова політика підприєм-

ства розглядається під широким кутом зору та визначається як поліморфний феномен соціальної взаємодії.

Складність кадрової політики як суспільного явища вимагає ретельного дослідження параметрів її об'єкта. З цією метою в ході дослідження використані методологічні засади системного підходу. Результати дослідження створюють передумови оптимізації алгоритму впливу на об'єкт кадрової політики з метою приведення його характеристик у відповідність до визначеної системи вимог.

До основних властивостей систем відносять ієрархічність, цілісність, структурність, безперервність еволюції та взаємодії з зовнішнім середовищем, альтернативність шляхів функціонування та розвитку тощо.

У відповідності до ієрархічності як властивості систем, кожен елемент розглядається як підсистема більш широкої системи, до якої він входить. У межах соціально-психологічної системи доцільно виділити наступні елементи, що становлять її підсистеми: персонал, формальні та неформальні групи, працівник. Кожна з перелічених підсистем може характеризуватися своєрідністю культури та інтересів, ціннісних орієнтацій і трудових настанов, що суттєво впливає на характер взаємозв'язків між ними.

У розрізі теми дослідження окремих працівник розглядається передусім як особистість, що аргументує усвідомленість ним як своєї ролі у соціальній організації, так і вибору конкретної альтернативи взаємодії з її елементами. Індивідуальність цілей життєдіяльності індивіда та методів їх досягнення у межах соціально-економічної системи має умовний характер. Це дає можливість об'єднання людей у соціальні групи, які, зокрема, характеризуються однорідністю цілей та задумів щодо їх досягнення.

Працівник виробничої організації одночасно є підсистемою як деяких формальних, так і неформальних груп, які в своїй сукупності являють собою персонал як об'єкт кадрової політики підприємства (рис. 1).

У відповідності до таких властивостей систем як цілісність та структурність, необхідно зазначити, що компоненти існують внаслідок існування цілого, яке визначає як їх сутність, так і характер взаємозв'язків між ними. Під компонентами соціально-психологічної підсистеми організації доцільно розуміти ті утворення або одиниці, що суттєво впливають на результативність її функціонування, сприяючи процесу встановлення та досягнення цілей її існування або, через певні причини, перешкоджаючи цьому.

Декомпозиція мети існування соціотехнічної системи як ознаки її цілісності вимагає максимізації управлінських зусиль щодо сприяння становленню оптимальної структури персоналу як

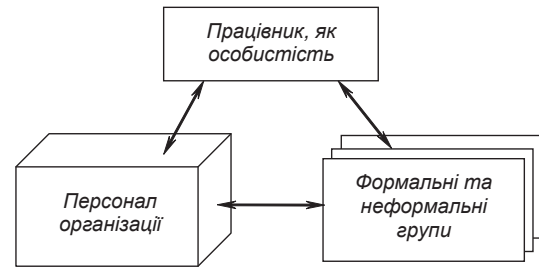


Рис. 1. Об'єкт кадрової політики підприємства

об'єкта кадрової політики: функціональної, штатної, соціальної, рольової тощо.

Суб'єкт кадрової політики підприємства має сформулювати концепцію наступних напрямів кадрової роботи: визначення поточної та перспективної потреби в кадрах необхідних професій, спеціальностей та кваліфікації у відповідності до засад виробничої політики; формування резерву та розвиток персоналу; просування кадрів та розробка індивідуальних планів кар'єри; закріплення персоналу та забезпечення високої продуктивності праці; організація праці та участі працівників в управлінні; оцінка результатів діяльності персоналу та періодичного контролю задоволеності працівників своєю роботою; вивчення соціальних процесів у трудовому колективі тощо.

Політична активність працівників підприємства як суб'єктів кадрової політики передусім є фактором її корекції. Вона виявляється різноманітно: як через систему узгодженої співпраці працівників підприємства з його керівництвом і відповідними функціональними підрозділами, так і через протиставлення та деструктивну поведінку (характерологічну, девіантну, делінквентну, афункціональну тощо). Разом з тим, окремих працівників підприємства виступає суб'єктом мікрополітичної активності за будь-якого типу кадрової політики.

Визначення типу кадрової політики підприємства проводиться на основі аналізу відповідності її ознак системі науково обґрунтованих критеріїв, яка формується у відповідності до сутності окремого класифікаційного фактора. Серед останніх сьогодні відомі два: характер кадрової політики та ступінь відкритості кадрової політики до зовнішнього середовища, тобто принциповий напрям орієнтації на власний персонал чи на зовнішній [2].

На основі першого класифікаційного фактора розрізняють пасивну, реактивну, превентивну, активну (раціональну та авантюристичну) кадрову політику підприємства. Погляди вчених щодо сутності цих типів кадрової політики підприємства наведені в табл. 1.

Проте такий підхід до класифікації типів кадрової політики досить абсолютизований, але є доцільним у випадку її поетапної оцінки. До головного недоліку наведеної класифікації можна

Таблиця 1. Характеристика типів кадрової політики

Ознаки	Тип кадрової політики				
	Пасивна	Реактивна	Превентивна	Активна	
				Рациональна	Авантюристична
Наявність наукового підґрунтя кадрової політики	-	+/-	+	+	-
Наявність обґрунтованих прогнозів динаміки станів елементів керованої системи	-	-	+/-	+	-
Наявність обґрунтованих прогнозів динаміки факторів зовнішнього середовища	-	-	+/-	+	-
Орієнтація на попередження деструктивних явищ у сфері праці	-	-	+/-	+	+
Орієнтація на поточну локалізацію деструктивних явищ у сфері праці	+	+	+/-	-	-
Відповідність курсу кадрової політики стратегії підприємства	-	-	+/-	+	+
Ресурсне забезпечення кадрової політики	+/-	+	+/-	+	+/-

віднести її обмеженість у випадку широкого часового горизонту оцінки, коли варто говорити лише про домінування окремих ознак характеру кадрової політики: пасивних, реактивних, превентивних чи активних.

Більш раціональним є визначення типу кадрової політики у відповідності до переваги тих чи інших елементів у структурі ознак її характеру. Останнє призводить до виокремлення наступних типів кадрової політики у відповідності до даного класифікаційного фактора: проекційна, логіко-індуктивна, логіко-дедуктивна. Виокремлення проекційного типу кадрової політики підприємства базується на припущенні про те, що політика як така притаманна будь-якому соціальному утворенню. В цьому випадку кадрова політика виступає проекцією соціального управління, в її межах переважають пасивні та реактивні компоненти.

Логіко-індуктивний тип кадрової політики характеризується активним втручанням у сферу управління людськими ресурсами на основі частково аргументованих стратегічних орієнтацій. До основних характеристик логіко-індуктивної кадрової політики доцільно віднести часткову наявність узгоджених суджень щодо поточних характеристик та майбутнього стану об'єкта, орієнтація кадрових заходів на середньострокову перспективу. Становлення кадрової політики логіко-індуктивного типу зумовлюється переважанням реактивних та превентивних елементів.

У свою чергу, при логіко-дедуктивній кадровій політиці, як і в попередньому випадку, політика виступає логікою управління. Це оптимальний тип кадрової політики, в якому переважає активна компонента. Формування логіко-дедуктивної кад-

рової політики базується на низці взаємозумовлених висновків-суджень, що зумовлює логічно-послідовний, планомірно-доцільний, заздалегідь обґрунтований підхід до оптимізації процесів у кадровій сфері. Особливість кадрової політики логіко-дедуктивного типу простежується, в першу чергу, через наявність стратегії організації людських ресурсів на довгострокову перспективу — формування, використання та розвиток людських ресурсів базується на науково обґрунтованій основі з урахуванням перспектив розвитку підприємства.

За ознакою ступеня відкритості до зовнішнього середовища розрізняють відкриту та закриту кадрову політику. Переваги та недоліки кадрової політи-

ки підприємства відкритого та закритого типу охарактеризовано в табл. 2.

У відповідності до сутності кадрової політики як соціально-економічного феномена, необхідно доповнити методологію диференціації її типів на основі введення наступних класифікаційних факторів: пріоритетна сфера реалізації політичних інтересів та домінування окремого елемента поліморфної сутності кадрової політики.

У відповідності до першого з наведених класифікаційних факторів, доцільно розрізняти функціональну та функціональну кадрову політику підприємства. Перша ставить за мету реалізувати широкий спектр заходів щодо управління людськими ресурсами організації. Інтереси суб'єкта кадрової політики зумовлюються цілями організації, його політична активність спрямовується на сприяння ефективному функціонуванню підприємства.

Афункціональна кадрова політика ставить за мету закріпити статус її суб'єкта шляхом формування конформно-референтного кадрового корпусу підприємства. При цьому система кадрової роботи переважно не відповідає пріоритетам виробничої політики, а комплекс заходів кадрового менеджменту обмежується виконанням технократичних процедур.

У відповідності до другого класифікаційного фактора, кадрову політику підприємства доцільно диференціювати за такими типами: концепційна, декларативна, результуюча.

Концепційна кадрова політика є орієнтиром у процесі трансформації відповідної сфери взаємовідносин людей, котрі перебувають в умовах управлінських відносин. Специфікою в даному ви-

Таблиця 2. Позиції закритої та відкритої кадрової політики підприємства

	Кадрова політика закритого типу	Кадрова політика відкритого типу
Переваги	Поява шансів для службового росту, що сприятиме підвищенню ступеня прихильності працівників до організації. Претендент на посаду добре знає організацію і вже склав певне уявлення про себе у співробітників. Низькі витрати на залучення персоналу. Скорочення терміну адаптації, більш швидке освоєння вимог нової посади. Високий ступінь керованості кадровою ситуацією.	Широкі можливості вибору кандидатур. Поява нових ділових імпульсів у колективі. Новий працівник, як правило, швидше досягає визнання у колективі. Прийом на роботу покриває абсолютну потребу організації в кадрах.
Недоліки	Можливість появи напруги або суперництва в колективі у випадку наявності декількох претендентів на одну посаду. Обмежені можливості вибору кадрів. Неадекватність ставлення до співробітника з великим стажем роботи, що іноді призводить до недоцільного просування «працівника зі стажем». Переведення на нову посаду не завжди усуває абсолютну потребу організації в кадрах тощо.	Високі витрати у процесі пошуку та залучення кадрів. Можливість виникнення передумов плинності кадрів та погіршення соціально-психологічного клімату в організації. Тривалий період адаптації працівника. Блокування можливостей щодо службового росту працівників організації.

падку є ігнорування фактора ресурсних обмежень, а увага передусім приділяється відповідності позицій кадрових реформ цілям та завданням виробничої політики підприємства. На рівні концепційної кадрової політики задаються параметри професійно-кваліфікаційної, статево-вікової, рольової структури персоналу промислового підприємства, які максимально відповідають його поточним та перспективним потребам. Іншими словами, відбувається становлення кадрової політики як концепції, яка несе абстрактний характер та виступає орієнтиром трансформації системи соціально-трудових відносин на підприємстві.

Специфіка кадрової політики декларативно-го типу зумовлюється тим, що визначення її лінії відбувається на основі врахування стану ресурсного забезпечення, впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. При цьому простежується високий рівень виявлення політики як діяльності, що спричиняється редагуванням концепційної кадрової політики у відповідності до наявних ресурсів, декларуванням кадрової політики та сприянням її сприйняттю широким загалом працівників, впровадженням її позицій у життя на основі обґрунтованої та виваженої кадрової стратегії, що подекуди передбачає реорганізацію системи управління персоналом промислового підприємства.

Результуючий тип кадрової політики підприємства уособлює її кінцевий, відтворений на практиці образ. Домінуючим аспектом результуючої кадрової політики є переломлення декларативних позицій через систему кадрової роботи, фактори організаційної культури підприємства, свідомість і трудову поведінку його працівників. Формування кадрової політики промислового підприємства результуючого типу є інтерактивним процесом, що здійснюється спільно різними акторами, які мають конфліктні інтереси. Це вимагає використання комплексного підходу в процесі трансформації сфери кадрової політики підприємства, у межах якого будуть враховані соціально-економічні, соціально-культурні та соціально-психологічні аспекти.

Наведений класифікаційний підхід закладає фундамент для адекватного визначення поточно-

го стану кадрової політики підприємства та створює передумови оптимізації методології її формування і реалізації.

ВИСНОВОК

Таким чином, кадрова політика підприємства відображає сукупні інтереси і настанови його власників, керівництва та держави щодо кадрової роботи, певним чином корегується всіма категоріями персоналу та реалізується через систему соціального управління, яке в межах виробничої організації приймає форму управління персоналом. Саме на основі кадрової політики формулюються вимоги щодо формування та використання робочої сили, капіталовкладень в неї, розвитку персоналу, створення та стабілізації трудових колективів підприємства тощо.

Література:

1. Богиня Д.П. Стимули та антистимули розвитку трудового менталітету в сучасних умовах // Україна: аспекти праці. — 2001. — № 3. — С. 3—10.
 2. Вакуленко А. Концепція управління персоналом в системі менеджмента качества // Персонал. — 2001. — № 2. — С. 31—34.
 3. Гаєвська О.Б. Управління як соціальний феномен: монографія. — К.: КНЕУ, 2000. — 168 с.
 4. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посіб. — К.: КНЕУ, 2000. — 360 с.
 5. Маркіна І.А. Методологія сучасного управління: монографія. — К.: Вища шк., 2001. — 311 с.
 6. Близнюк В.В. Аналітичне моделювання майбутнього стану ринку праці України // Економіка та прогнозування. — 2001. — № 1.
- Стаття надійшла до редакції 04.06.2010 р.