

Коваленко А. О., аспірант кафедри менеджменту та економічної безпеки, Черкаський національний університет ім. Б. Хмельницького, м. Черкаси, Україна

ORCID: 0000-0003-1986-6878

e-mail: tinkер-777@bigmir.net

Гриненко В. В., здобувач вищої освіти, Черкаський національний університет ім. Б. Хмельницького, м. Черкаси, Україна

ORCID: 0000-0002-1159-6220

e-mail: vladagrinenko@gmail.com

Кадрова політика як ефективний інструмент безпеки орієнтованого управління персоналом організації

Анотація. У сучасних умовах господарювання для збільшення ефективності використання кадрових ресурсів організації необхідно застосовувати різноманітні інструменти. Основою ефективного управління кадровим потенціалом організації становить система кадрової політики. За умови раціонального використання наявних кадрових ресурсів суттєво скорочується час реалізації головної стратегії організації. У статті розглянуто кадрову політику з точки зору її формування. Розкрито основні проблеми функціонування та реалізації кадрової політики організації. Визначено роль і місце кадрової політики в процесі стратегічного управління персоналом. Доведено зростання цінності працівника, що набуває нових форм прояву для власника та керівника організації. Обґрунтовано основний зміст та цілі кадрової політики організації з урахуванням стратегії її розвитку, спрямовані на досягнення не тільки економічного, а й соціального ефекту.

Ключові слова: кадрова політика; управління персоналом; стратегія підприємства; інструменти управління; людські ресурси.

Kovalenko Andrii, Postgraduate Student of the Department of Management and Economic Security, Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

Grynenko Vlada, student, Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

Personnel Policy as Effective Tool for Security-Oriented Personnel Management of the Organization

Annotation. Introduction. In modern business conditions to increase the efficiency of human resources of the organization it is necessary to use a variety of tools. The basis of effective management of human resources of the organization is a system of personnel policy. With the rational use of available human resources, the time of implementation of the main strategy of the organization is significantly reduced.

Purpose. The aim of the article is to determine personnel policy as effective tool for personnel management of the organization.

Results. Personnel policy from the point of view of its formation is considered. The main problems of functioning and implementation of personnel policy of the organization are revealed. The role and place of personnel policy in the process of strategic personnel management are determined. The growth of the value of the employee, who acquires new forms of manifestation for the owner and head of the organization, is proved. The main content and goals of the personnel policy of the organization are substantiated, taking into account the strategy of its development, aimed at achieving not only economic but also social effect.

Conclusions. Personnel policy plays a key role in building an effective management system for a security-oriented enterprise. An effective personnel policy should be implemented in stages, taking into account the risks and strategy of the organization. Given the growing value of the employee, it is necessary to build a progressively growing system of employee motivation, provided by personnel policy. Since the competitiveness of the enterprise depends on the tools of personnel policy, it is necessary to determine the operational and strategic goals of the organization as a whole, defining specific goals for each employee. Only if the right personnel policy is built, it is possible to build an effective management system for a security-oriented organization.

Keywords: personnel policy, personnel management, enterprise strategy, management tools, human resources.

JEL Classification: M12.

Постановка проблеми. Динамічний розвиток організації неможливий без ефективного процесу управління кадровим потенціалом, який виступає головним чинником виробництва. Рушійні зміни економічного середовища зумовлюють появу нових завдань в діяльності організації. Одним з важливих

завдань є створення ефективної кадрової політики як ключового фактору розвитку діяльності підприємства. Тому формується необхідність дослідження сутності процесу формування і реалізації такої системи кадрової політики, яка б виступала основним ефективним інструментом управління персоналом.

Дотримуючись такого підходу, можна досягти раціонального забезпечення розвитку та використання кадрового потенціалу організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Теоретичні аспекти кадрової політики описані у працях таких вчених: В. Веснін [2], М. Виноградський [3], О. Грішнова [4], А. Єгоршин [5], В. Занора [6], Н. Зачосова [7], Л. Лукичова [8], Є. Комарова, А. Войтенко [9], Ю. Остапенко [11], В. Слинков [12], В. Судаков [13], Л. Федулова [14], В. Храмов [15]. Проблематику кадрової політики в контексті управління розглядали С. Дубенко, В. Лук'яненко, В. Олуйко, О. Оболенський. Питання стратегічного управління підіймалися у працях І. Ансоффа, Ірвіна, Шендела, Хаттена та інших.

Однак, слід наголосити, що процес формування кадрової політики, ефективності її реалізації, а також необхідності актуалізації її складових у процесі управління персоналом організації залишаються дискусійними.

Формулювання цілей дослідження. Метою статті є обґрунтування кадрової політики як ефективного інструменту управління персоналом організації.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Конкуренція, що посилюється серед підприємств практично всіх сфер виробництва, зумовлює загострення боротьби за конкурентоспроможний кадровий потенціал. Відповідно до цього необхідно формувати потужну кадрову політику організації, що забезпечить досягнення нею конкурентних переваг як на ринку основної діяльності, так і на ринку праці.

Кадрова політика є складним багатоаспектним поняттям, яке можна розглядати у вузькому та широкому сенсі як систему поглядів, правил принципів роботи з персоналом; як стратегію; як систему управлінських рішень; як цілеспрямований процес, однак єдиного підходу до її визначення не існує (табл. 1).

Таблиця 1 **Дефініції поняття «кадрова політика»**

Автор, джерело	Визначення поняття
Кадрова політика як стратегія	
Єгоршин А. П. [5]	Кадрова політика визначає генеральну лінію і принципи установки у роботі з персоналом на тривалу перспективу
Слинков В. Н. [12]	Стратегія, курс роботи з кадрами, поглядами на формування, розвиток і раціональне використання кадрів, генеральний напрям у кадровій роботі
Кадрова політика як система поглядів, правил, принципів	
Веснін В. Р. [2]	Система поглядів, вимог, норм, принципів, обмежень, що визначають основні напрями роботи з персоналом
Виноградський М. Д. [3]	Система правил і норм, прагнень і обмежень у взаємовідносинах персоналу і організації загалом, за якими діють працівники у внутрішньому та зовнішньому середовищі
Зачосова Н. В. [7]	Базовий документ не лише в системі управління персоналом, але і в загальній стратегії менеджменту суб'єктів господарської діяльності
Кадрова політика як система роботи з персоналом	
Остапенко Ю. М. [11]	Система роботи з персоналом, що поєднує різні форми діяльності, мета якої полягає у створенні згуртованого, відповідального та високопродуктивного колективу для реалізації можливостей підприємства реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища
Кадрова політика як система управлінських рішень	
Храмов В. О. [15]	Система управлінських рішень, за допомогою яких формуються, розподіляються ролі засобів і способів системи управління людськими ресурсами, забезпечується реалізація національних інтересів, цілей і завдань у конкретних умовах функціонування механізму кадрового менеджменту
Кадрова політика як цілеспрямований процес	
Комаров Є. І., Войтенко А. І. [9]	Визначення перспективних і поточних цілей при роботі з кадрами, розробка необхідних заходів і їх практична реалізація
Занора В. О. [6]	Кадрова політика має ґрунтуватись на науково обґрунтованих та практично апробованих методологічних положеннях з огляду на необхідність як формування конкурентних переваг економіки країни, так і забезпечення її стабільності
Лукичова Л. І. [8]	Цілеспрямований процес формування і управління персоналом, орієнтований на оперативне і ефективне задоволення потреб організації за відповідним напрямком ресурсного забезпечення

Джерело: складено авторами на сонові [2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 15]

Інструментом, за допомогою якого реалізуються основні цілі управління персоналом, виступає кадрова

політика. Її формування і реалізація приводить людські ресурси у відповідність зі стратегією організації.

Таким чином, ефективна кадрова політика становить сукупність визначених правил і норм, що визначають зміст роботи з персоналом, а також формують систему завдань і заходів щодо їх виконання, які розробляються і реалізуються

відповідно до визначених цілей та загальної стратегії діяльності організації.

Формування кадрової політики організації здійснюється послідовно з дотриманням визначених етапів (рис. 1).

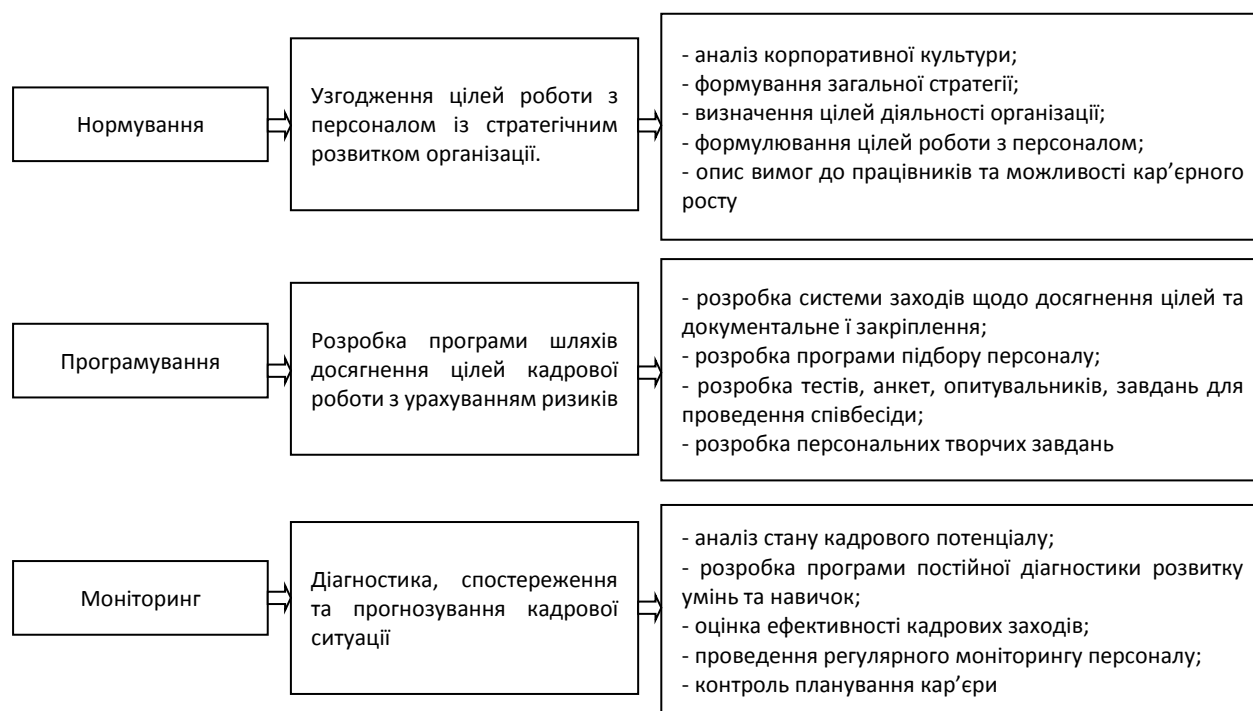


Рисунок 1 – Етапи формування кадрової політики організації

Джерело: складено авторами на основі [14, с. 112]

Наявність кадрової політики в організації як інструменту управління організацією дає можливість здійснення конкурентоспроможної політики за наявності високої якості кадрового потенціалу. Конкурентоспроможність компанії залежить від конкурентоспроможності кожного із членів команди.

Стратегічне управління персоналом являє собою важливий елемент управління організацією, що ґрунтується на людському потенціалі в контексті основи розвитку підприємства, орієнтуючи виробничу діяльність на потреби споживачів, здійснюючи гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації для досягнення конкурентних переваг, щоб вижити та досягати своєї мети у довгостроковій перспективі.

Кадрова політика безпосередньо пов'язана з кількісними та якісними показниками діяльності організації, які складають основу для прорахунку ефективності наявної кадрової політики підприємства, а також дають змогу її удосконалити. На рисунку 2 відображено залежність конкурентоспроможності організації від вибору кадрової політики.

Кадрова політика є складовою частиною стратегічно зорієнтованої політики організації. Змістом кадрової політики є робота з персоналом у відповідності з концепцією розвитку підприємства. Для забезпечення максимально ефективного розвитку

організації необхідно вирішити основні кадрові проблеми:

- відсутність кваліфікованих працівників, що призводить до низької якості виконаних робіт;
- висока плинність кадрів;
- проблема організації відбору і найму персоналу;
- неприйняття змін;
- невідповідність кваліфікації займаних посаді;
- небажання розвитку і навчання;
- відсутність системи моніторингу та контролю та ін.

У сучасних умовах господарювання ринкової економіки утворюються нові вимоги до суб'єктів трудових і суспільних відносин, відбувається культивування цінності праці і працівника. Постає необхідність усвідомлення їх прояву в контексті соціальної відповідальності кожного із суб'єктів: і людини, і держави, і роботодавців, і бізнесу, і громадянського суспільства [13, с. 17].

Безпосередньо для працівника цінність праці залежить від внутрішніх і зовнішніх чинників. Внутрішні чинники, перш за все, обумовлюються його вихованням, здібностями, освітою, трудовими компетенціями та ін. Працівник визначає цінність своєї праці шляхом визначення справедливої оплати, наявності гарних умов, забезпеченості комунікації на роботі, повагою колег та керівництва.

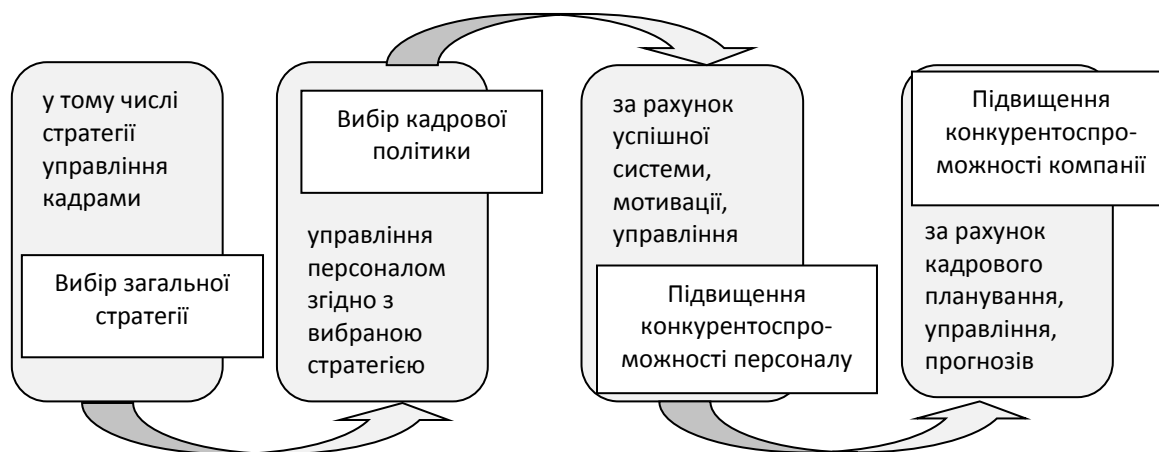


Рисунок 2 – Залежність конкурентоспроможності підприємства від вибору кадрової політики

Джерело: складено авторами на основі [4, с. 154]

Для роботодавця цінність працівника і його праці визначається з економічних позицій. Якщо працівник своєю працею не приносить економічних вигод організації, то він не має для керівника ніякої цінності. І праця, і працівник стають цінними, коли у процесі праці залучений працівник досягає передбачених

результатів, соціально відповідально ставиться до своїх обов'язків, а наслідком є високопродуктивна і якісна праця, результат якої задовольняє і роботодавця, і споживачів.

Таким чином, цінність праці робітника зумовлює різне визначення ролі людини в організації (рис. 3).

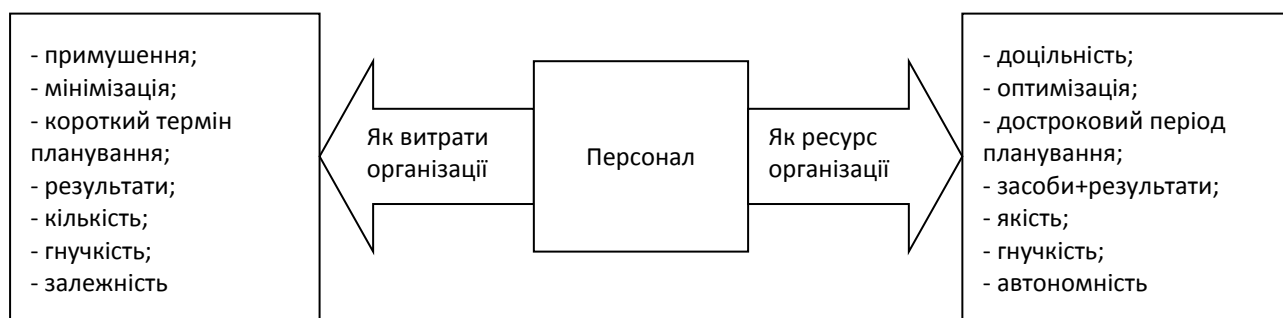


Рисунок 3 – Різниця між підходами до визначення ролі людини в організації

Джерело: складено авторами на основі [2, с. 157]

На стратегічному рівні управління персонал розглядається як основа організації, її основна цінність. На оперативному і тактичному рівнях працівники розглядаються як ресурс організації, як виконавці певних функцій. Саме тому підготовка кадрів до діяльності на стратегічному, оперативному і тактичному рівнях здійснюється з урахуванням їх специфіки з метою вдосконалення освітньої системи, використання активних форм навчання, розвиваючих технологій тощо.

Аналізуючи зміст кадрової політики організації, можна виділити основні її характеристики: направленість на довгострокове планування та загальну стратегію підприємства, побудова напрямків роботи з персоналом та заходів, враховуючи цінність

працівника та його праці, утвердження філософії організації щодо власного персоналу.

Важливе значення в діяльності організації має стратегічне і тактичне управління кадрами (рис. 4).

Процес управління кадрами починається після безпосереднього вибору підприємством своєї місії, формулювання власних цілей та вибору організаційної стратегії. Тобто при розробці кадрової стратегії враховуються місія, цілі та стратегія розвитку підприємства. Вона пов'язується на функціональному рівні зі стратегією розвитку підприємства та реалізується як діяльність персоналу управління в межах внутрішньо організаційного управління та відносин між працівниками у вигляді кадрової політики через кадрову роботу, яка відбувається щоденно.

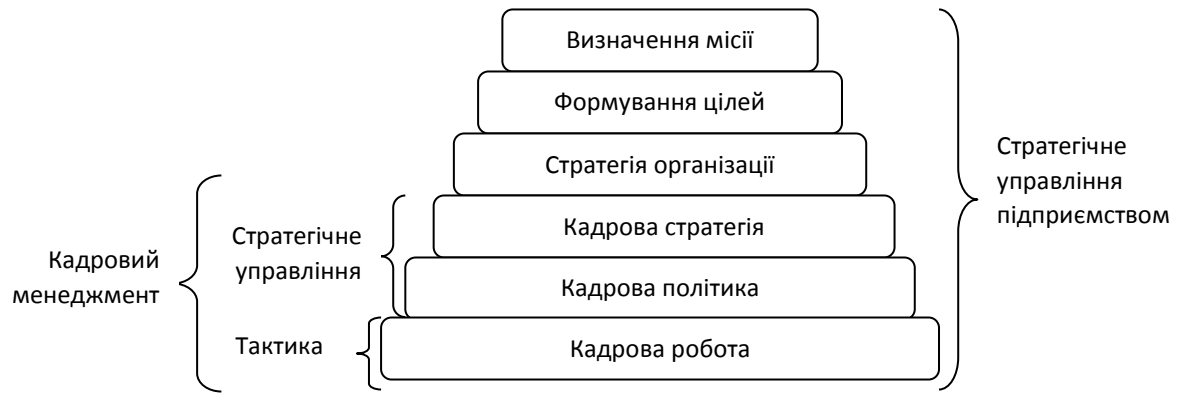


Рисунок 4 – Рівні стратегічного і тактичного управління кадрами на підприємстві

Джерело: складено авторами на основі [9, с.108]

Висновки. На основі проведеного аналізу можна зробити наступні висновки: кадрова політика є складовою стратегічно орієнтованої політики підприємства. Вона визначає характер взаємовідносин керівництва з його персоналом, основні напрями, форми та методи роботи з ним. Кадрова політика спрямована на створення відповідального, згуртованого колективу, здатного своєчасно реагувати на постійно змінювані вимоги ринку з врахуванням стратегії розвитку організації.

У сучасних умовах організація може бути конкурентною лише за умов ефективного та раціонального управління людськими ресурсами, якісним інструментом якого може стати кадрова політика. Кадрова політика визначає генеральний напрям і основи роботи з кадрами, загальні та специфічні вимоги до них.

Головними цілями кадрової політики є: своєчасне забезпечення підприємства персоналом необхідної кількості та якості; раціональне використання потенціалу персоналу і менеджерів; формування трудових колективів і забезпечення умов для їх ефективної роботи.

Цільове завдання кадрової політики підприємства може бути вирішене по-різному, при цьому існують такі альтернативні варіанти:

– звільняти працівників або зберігати, якщо зберігати, то яким чином;
– проводити підготовку працівників самостійно або шукати тих, хто вже має необхідну підготовку;
– проводити набір персоналу із зовнішніх джерел або перенавчати працівників, які підлягають звільненню з підприємства;
– проводити додатковий набір персоналу або задовольнятися наявною кількістю за умов більш раціонального її використання.

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.

Література:

1. Булієва Д, Лобатюк В., Нам Т. Серйозні ігри як інноваційні інструменти в HR-політиці. *Збірник конференції: Наука про Землю та довкілля*. Вип. 10, С. 156-161.
2. Веснин В. Р. *Практический менеджмент персонала : пособие по кадровой работе*. М. : Юристъ, 2001. 496 с.
3. Виноградський М. Д. *Управління персоналом : навч. посіб.* 2-ге вид. К. : Центр учбової л-ри, 2009. 502 с.
4. Грیشнова О.А *Людський капітал*. К: Знання, 2004. 214 с.
5. Егоршин А. П. *Управление персоналом : учебник для вузов*. 6-е изд., перераб. и доп. Н. Новгород : НИМБ, 2007. 1100 с.
6. Занора В. О. *Управління кадровим потенціалом підприємства: практичні аспекти відбору працівників. Інтегровані бізнес-структури: моделі, процеси, технології*. 2016. №11. С.110-112.
7. Зачосова Н.В. *Кадровий менеджмент у системі економічної та фінансової безпеки комерційного банку*. Сучасна економіка. 2011. Том 5. С.14-25.
8. Лукичева Л. И. *Управление персоналом : учеб. пособие, под ред. Ю. П. Анискина*. 4-е изд., испр. М. : Омега-Л, 2008. 263 с.
9. Маамарі, Базем і Аламех К. *Управління талантами, що модерує взаємозв'язок між підбором висококваліфікованих кадрів та політикою управління персоналом. Сучасні дослідження управління*. Вип. 12. С. 107-113.

10. Менеджмент социальной работы : учеб. пособие для студ. высш. учеб. Заведений, под ред. Е. И. Комарова, А. И. Войтенко. М. : ВЛАДОС, 2001. 288 с.
11. Остапенко Ю. М. Экономика труда : учеб. пособие. 2-е изд. М. : ИНФРА-М, 2007. – 272 с.
12. Слиньков В. Н. Персонал и его менеджмент : практ. рекомендации. К. : Дакор : КНТ, 2007. 476 с.
13. Судаков В.І. Праця як соціально-інтегративний процес та технологічний спосіб організації стандартизованої зайнятості. *Актуальні проблеми соціології, психології, педагогіки*. 2014. Вип. 3 (24). С. 14-21.
14. Федуллова Л. І. Менеджмент організацій: Підручник, за заг. ред. Л. І. Федулової. К.: Либідь, 2004. 448 с.
15. Храмов В. О. Основы управления персоналом : навч.-метод. посіб. К. : Міжрегіон. акад. упр. персоналом, 2001.112 с.

References:

1. Bylieva, D., Lobatyuk, V., Nam, T. (2019). Serious Games as innovative tools in HR-policy. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 10, 156-161.
2. Vesnin, V. R. (2001). *Prakticheskiy menedzhment personala : posobie po kadrovoy rabote*. Moscow : Yurist [in Russ.].
3. Vinogradskiy, M. D. (2009). *Upravlinnya personalom : navch. posib*. (2nd ed). Kyiv : Tsentр uchbovoyi literaturi [in Ukrainian].
4. Hrishnova, O. A (2004). *Liudskiy kapital*. Kyiv : Znannia [in Ukrainian]
5. Egorshin, A. P. (2007). *Upravlenie personalom : uchebник dlya vuzov* (6th ed). Novgorod : NIMB [in Russ.].
6. Zanora, V. O. (2016). Upravlinnya kadrovim potencialom pidpriemstva : praktichni aspekti vidbory pracivnykiv. *Inegrovnsni biznes-strukturi : modeli, procesi, tehnologii*. 11, 110-112 [in Ukrainian].
7. Zachosova, N. V. (2011). Kadrovyy management u systemi ekonomichnoi ta finansovoi bezpeki kommerciynogo banky. *Sychasna ekonomyka*. 5, 14-25 [in Ukrainian].
8. Lukicheva, L. I. (2008). *Upravlenie personalom : ucheb. posobie* (4th ed). Moscow : Omega-L [in Russ.].
9. Maamari, Bassem & Alameh, Kayan (2016). Talent management moderating the relationship between recruitment for the highly skilled and HR Policies. *Contemporary Management Research*, 12, 107-113.
10. Komarova, E. I. (2001). *Menedzhment sotsialnoy raboty : ucheb. posobie dlya stud. vyssh. ucheb. Zavedeniy*. Moscow : VLADOS [in Russ.].
11. Ostapenko, Yu. M. *Ekonomika truda : ucheb. posobie* (2nd ed). Moscow : INFRA-M [in Russ.].
12. Slinkov, V. N. (2007) *Personal i ego menedzhment : prakt. Rekomendatsii*. Kyiv : Dakor : KNT [in Ukrainian].
13. Sudaков, V.І. (2014). Labor as a socially integrative process and technological way of organizing standardized employment. *Actual problems of sociology, psychology, pedagogy*, 3, 14-21 [in Ukrainian].
14. Fedulova, L. I. (2004). *Menedzhment orhanizatsii*. Kyiv : Lybid [in Ukrainian].
15. Hramov, V. O. (2001) *Osnovi upravlinnya personalom : navch.-metod. posib*. Kyiv : Mizhregion. akad. upr. personalom [in Ukrainian].



Ця робота ліцензована Creative Commons Attribution 4.0 International License