

Перепада Ф. Л.

ст. викладач

кафедри менеджменту

Маріупольського державного університету

КАДРОВА ПОЛІТИКА ЯК ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

В статті розглянуто особливості процесу формування кадрової політики як елементу корпоративної політики промислових підприємств. Визначено основні проблеми та напрями реалізації кадрової політики за умов забезпечення конкурентоспроможності та ефективності використання кадрового потенціалу організації. Досліджено процес вибору стратегічних цілей кадрової політики відповідно до сучасних умов господарювання суб'єктів вітчизняної промисловості.

Ключові слова: корпоративна модель управління, пріоритети кадрової політики, механізм кадрової політики.

Постановка проблеми. Промислові підприємства України в пошуках сучасних форм організації управлінської діяльності поступово переходять від традиційних моделей організації виробництва до більш прогресивних моделей корпоративного менеджменту, що забезпечують поступове зростання їх конкурентоспроможності, якості продукції та ефективності використання власного ресурсного потенціалу. Сучасні тенденції розвитку провідних вітчизняних галузей промисловості свідчать про стрімке зростання ролі систем корпоративного управління, що полягають в основі функціонування багатьох господарюючих суб'єктів на металургійному, машинобудівному та інших ринках.

Актуальність даної статті полягає в необхідності дослідження особливостей формування кадрової політики промислових підприємств, як одного із основних елементів системи корпоративного управління, що забезпечує досягнення їх стратегічних та тактичних цілей в сфері виробництва та збуту власної продукції.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Науково-методологічну базу при написанні даної статті склали роботи провідних вітчизняних та закордонних науковців, що досліджують питання формування та підвищення ефективності кадрової політики підприємств в умовах ринкових відносин. Вагомий внесок у вивчення теорії та практики формування сфери кадрової політики внесли вітчизняні дослідники Богиня Д. П., Брітченко Г. І., Дорогунцов С. І., Кібанов В. А., Магура М. І., Новіков В. М., Щокін Г. В. та інші. Також велику увагу особливостям впровадження кадрової політики в сучасному менеджменті приділяли М. Армстронг, Д. Бодді, Р. Дафт, П. Дойль, П. Друкер, Р. Пейтон та інші зарубіжні науковці.

Кадрова політика підприємства зазвичай формується як сукупність напрямів діяльності господарюючого суб'єкту, що спрямована на досягнення його основних цілей у довгостроковому та короткостроковому періоді. Визначаючи поняття кадрової політики у вітчизняній та зарубіжній літературі, слід зазначити, що багатьма дослідниками кадрова політика сприймається як генеральний напрям у кадровій роботі, тобто сукупність операцій набору, відбору, розташування, ротації, переміщення, оцінки та розвитку персоналу підприємства [1, с. 32]. Водночас, кадрова політика має і чітко виражені стратегічні цілі, такі як: формування дієздатного, кваліфікованого колективу працівників, розвиток кадрового потенціалу, тощо [2, с. 191]. Разом із тим, кадрова політика безперечно є інструментом впровадження та захисту корпоративних цінностей [3, с.13] та формування єдиної системи принципів та цілей управління

працівниками підприємства [4, с. 104]. Також існують підходи відповідно до яких кадрову політику визначають як систему теоретичних принципів та цінностей, що є визначальним орієнтиром, напрямом організаційної діяльності [5; 6].

Таким чином, при формуванні кадрової політики необхідним стає не лише дотримання правил, норм та принципів корпоративної культури, врахування цілей організації та стратегічних планів, але й пошук оптимальних шляхів інтеграції рішень з управління кадровим складом до єдиної моделі корпоративних рішень, що ускладнюється під впливом таких факторів, як масштаби організації, напрями діяльності, складність комунікаційної системи зв'язків тощо.

Мета статті – систематизація методологічних, методичних і прикладних засад формування та реалізації кадрової політики, як складового елемента системи корпоративного управління сучасних промислових підприємств України. Досягнення поставленої мети передбачало розв'язання основних задач:

- охарактеризувати сучасні умови формування та реалізації кадрової політики промислових підприємств відповідно до їх поточних та стратегічних цілей, умов функціонування та конкурентних переваг;
- визначити місце кадрової політики в системі елементів корпоративного управління організацією;
- розкрити сутність процесу формування кадрової політики як складової системи корпоративного управління, дослідити процес визначення пріоритетів та цілей кадрової політики.

Об'єктом дослідження виступає організаційний аспект функціонування системи корпоративного управління промислових підприємств України.

Предметом дослідження є процес формування стратегічних засад кадрової політики, що обумовлений вимогами до оптимальної інтеграції її напрямів до системи корпоративних планів.

Викладення основного матеріалу. В теперішній час промислові підприємства України приділяють все більшу увагу питанням організації роботи із кадровим складом, намагаючись не тільки оптимізувати витрати на управління, але й сформуванню перспективу його розвитку в межах окремого підприємства, що дозволить зменшити витрати часу та коштів на задоволення майбутніх потреб у кваліфікованих кадрах. Складна економічна ситуація вимагає, з одного боку, відмовлятися від використання великої кількості працівників, значно зменшуючи таким чином фонд заробітної платні та всі витрати, пов'язані із утриманням великого штату, проте, з іншого боку, сучасні технологічні та маркетингові умови економічної конкуренції вимагають не лише зберігати власні людські ресурси, але й розвивати та вдосконалювати їх можливості, адже гнучкість та інноваційність розвитку підприємства визначається здатністю його колективу до найшвидшого пристосування до нових умов ведення бізнесу.

Сучасні промислові підприємства стикаються із проблемами розвитку стратегічних моделей кадрової політики, що мають забезпечувати формування кадрового потенціалу у відповідності до вимог часу. Найбільш поширеними є проблеми кадрового управління в сфері підготовки професійних кадрів, здатних виконувати робочі завдання на рівні, що відповідає сучасним стандартам промислового виробництва. Також суттєвою є демографічна проблема кадрового управління, пов'язана із потребою впровадження заходів, спрямованих на протистояння природним процесам старіння та, як наслідок, необхідністю омолодження власного кадрового складу за рахунок актуальної пропозиції робочої сили, що присутня на ринку праці. Зважаючи на те, що відсутність

кваліфікованих кадрів на промислових підприємствах є суттєвою загрозою для стабільного стану виробництва, від результатів реалізації кадрової політики очікують не лише забезпечення притоку молоді на промислові підприємства, але й створення належних умов праці, включаючи сферу соціального забезпечення та сприяння професійному розвитку працівників, що є основою для їх подальшого кар'єрного зростання. Дані тенденції визначають нові завдання кадрової політики підприємств промислової сфери в Україні та вимагають проведення виваженої багатовекторної кадрової роботи з урахуванням впливу ключових факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Таким чином, визначаючи важливість питання впливу кадрової політики на ефективність функціонування підприємств промислової галузі та соціально-економічний стан промисловості України, слід відзначити що цей вплив є двостороннім та в значній мірі визначальним для розвитку національної економіки в цілому. Ефективна реалізація кадрової політики є визначальним завданням у сфері управління людськими ресурсами підприємства, яке складається із багатьох етапів та реалізується за участю всіх адміністративних та організаційних одиниць підприємства. Також варто зазначити, що кадрова політика відіграє значну роль в системі управління діяльністю підприємств промислової галузі та займає одне із провідних місць в процесі розробки корпоративної стратегії розвитку [7].

Історично склалась уява про належність кадрової політики підприємства до сфери внутрішньої політики організації, що впливає на ресурсний потенціал, ефективність його використання та реалізується за допомогою використання низки організаційно-структурних інструментів корпоративної політики. Проте, роль сучасної кадрової політики значно змінилась, оскільки умови функціонування промислових підприємств вимагають використання методів маркетингового управління в сфері кадрової політики. На процес формування структури та принципів

сучасної кадрової політики постійно здійснюють вплив фактори зовнішнього та внутрішнього середовища організації до яких можна віднести наступні:

– факторами внутрішнього середовища, що обумовлюють структуру кадрової політики виступають: організаційна модель підприємства, ресурсне забезпечення виробничої діяльності, стан соціально-культурного середовища, динаміка впливу стратегічних принципів та пріоритетів на процес корпоративного управління кадровою політикою організації;

– факторами зовнішнього середовища виступають: стан ділового оточення, відносини із постачальниками, посередниками та споживачами продукції, рівень конкуренції в галузі та суміжних сферах господарської діяльності, темпи розвитку технологій виробництва та організації адміністративної роботи, державна та міжнародна політика регулювання господарсько-правових відносин, загальне соціально-економічне становище зовнішнього середовища.

Кадрова політика є відображенням суспільних соціально-економічних процесів, що відбуваються в зовнішньому середовищі, які трансформуючись крізь систему організаційних пріоритетів та цілей приймають форму конкретної управлінської моделі в сфері формування та використання кадрового потенціалу підприємства. На рисунку 1 схематично визначено місце кадрової політики промислових підприємств в системі корпоративного управління, яка виконує роль, пов'язану із реалізацією управлінської стратегії підприємства, що спрямована на забезпечення оптимального використання кадрового складу у основних організаційних процесах.



Рис. 1. Місце кадрової політики в структурі елементів корпоративної політики організації

Кадрова політика організації є важливим структурним елементом її корпоративної політики, який стає все більш впливовим у процесі формування корпоративних цілей за рахунок впливу соціального середовища на діяльність організації. Роль та місце кадрової політики в моделі корпоративного управління обумовлено особливостями її взаємозв'язку із іншими складовими елементами системи, що значно посилюють значення та вплив сфери кадрового управління.

По-перше, кадрова політика промислових підприємств не тільки визначає напрями роботи із кадровим складом конкретного підприємства, але й впливає на соціальний розвиток території. Відображення даної концепції було виявлено при аналізі діяльності підприємств промислової галузі в сфері управління зовнішніми зв'язками та реалізацією програм соціальної відповідальності. Промислові підприємства не лише створюють нові робочі місця, забезпечуючи пропозицією місцевий та регіональний ринок праці, вони також суттєво впливають на розвиток суміжних галузей,

таких як обслуговування та торгівля, сприяють демографічній активності населення, розвитку міст та селищ, регіональній та місцевій інфраструктури.

По-друге, низка підприємств промислової галузі використовує сировину та інфраструктурні об'єкти приналежної території, що покращує стан ділового середовища, сприяє розвитку малого та середнього бізнесу, виробництв на основі обслуговування господарських потреб промислових підприємств. Напрями реалізації кадрової політики промислових підприємств охоплюють процеси залучення людських ресурсів до власного виробничого процесу, використання власного кадрового складу їх у цільових видах робіт, регіональних проектах та програмах розвитку територій, тощо.

По-третє, кадрова політика, як правило, спрямована на розвиток, підготовку та перепідготовку кадрового складу, що стає основою для довгострокової співпраці із закладами сфери освіти, сприяння працевлаштуванню молоді та впровадженню наукових методів організації роботи у власний технологічний процес [8; 9].

Існують також проблеми організаційного характеру, що впливають на ефективність кадрової політики промислових підприємств, до яких належать насамперед:

- необхідність формування ефективного механізму розподілу ресурсів підприємства, що має забезпечити сферу кадрової політики фінансовими, організаційними та правовими можливостями;

- створення належних умов праці та професійного розвитку працівників промислових підприємств, ефективна організація їх ділової активності та впровадження сучасних методів оцінки персоналу промислових підприємств;

– відповідність заходів кадрової політики та їх інтенсивності у відношенні до визначених форм та методів кадрової політики, що є структурним елементом корпоративної стратегії організації;

– приведення кількісних та якісних характеристик кадрового складу до показників, що є необхідними задля оптимальної реалізації кадрової стратегії підприємства.

Кадрова політика традиційно реалізується в межах окремого підприємства та є одним із основних інструментів соціально-економічного впливу на стан його внутрішнього середовища, що забезпечує реалізацію основних завдань корпоративної політики. Проте, кадрова політика поступово набуває нового значення, що виходить за межі класичного розуміння її лише як сукупності заходів з управління кадровою роботою та професійно-трудовими відносинами в колективі. Особливого значення при цьому набуває система організаційних пріоритетів, прагнень та цілей, що полягають в основі розробки положень кадрової політики підприємства.

На рисунку 2 представлено спрощену модель вибору основних стратегічних пріоритетів кадрової політики, відповідно до структури цілей промислового підприємства.



Рис. 2. Блок-схема моделі процесу формування пріоритетів кадрової політики промислового підприємства

Слід зазначити, що ефективність формування сучасної кадрової політики, що відбувається в рамках окремої моделі корпоративного управління, залежить не лише від особливостей системи стратегічних цілей та пріоритетів, але й визначається впливом наступних факторів:

1. Нестабільна економічна ситуація у промисловій галузі, що вимагає проведення промисловими підприємствами чіткої та виваженої політики у сфері управління кадровим складом з метою збереження власного кадрового потенціалу та працездатності трудового колективу.

2. Особливості інноваційного розвитку промислової галузі, що формують постійну потребу промислових підприємств у вдосконаленні операційного процесу, розвитку, навчанні та перенавчанні кадрів для забезпечення впровадження сучасних технологій у виробничу та організаційну діяльність.

3. Високий вплив факторів зовнішнього соціального оточення на діяльність промислового підприємства з боку населення, громадських організацій та державних органів влади, що вимагає активізації соціальних напрямів кадрової політики, дотримання належних умов організації робочого процесу та робочих місць, проведення заходів із соціального забезпечення та захисту трудової діяльності працівників.

4. Використання механізму кадрової політики як інструменту управління інноваційним розвитком підприємства, реформуванням системи управління організаційною діяльністю, освоєння технологій виробничого процесу та впровадження програм ресурсозбереження та безпеки праці [10].

Висновки. Кадрова політика організації займає важливе місце серед основних інструментів моделі корпоративного управління, що пов'язує між собою виробниче, економічне та соціальне середовище підприємства та забезпечує оптимізацію використання кадрового потенціалу у залежності від поточних потреб. На даному етапі розвитку корпоративних систем управління кадрова політика промислових підприємств значно розширює сферу власного впливу, оскільки зростання ролі персоналу підприємства супроводжується також і необхідністю формування його відповідних кваліфікаційних характеристик у майбутньому, що вимагає використання нових підходів до формування та реалізації заходів кадрової політики. Корпоративна модель управління, що використовує надбання кадрової політики у сфері розвитку та формування конкурентоспроможного колективу отримує додаткові переваги на шляху

підвищення ефективності функціонування підприємства в цілому. Таким чином, при формуванні кадрової політики сучасних промислових підприємств слід більш детально та системно аналізувати її вплив, виходячи із уявлень про масштаби та перспективи розвитку кадрового складу в рамках корпоративної моделі управління.

Список використаної літератури

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина / М. Армстронг – СПб.: Питер, 2009. – 848 с.
2. Веснин Р. В. Практический менеджмент персонала: Учебник по кадровой работе. / Р. В. Веснин – М.: Юристъ, 2001. – 496 с.
3. Глазов М. М. Управление персоналом: анализ та диагностика персонал-менеджмента / М. М. Глазов, И. П. Фирова, О.Н. Истомина. – Спб.: ОАО «Андреевський издательський дом», 2007. – 251 с.
4. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. Учебник. / А.Я. Кибанов. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 638 с. – (Высшее образование).
5. Коул Джеральд, Управление персоналом в современных организациях / [перевод с англ. Н. Г. Владимирова] / Джеральд Коул. – М.: ООО «Вершина», 2004. – 352 с.
6. Макарова И. К. Управление человеческими ресурсами: уроки эффективного HR-менеджменту / И. К. Макарова. – М.: Дело, 2007. – 232 с.
7. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред, П.В. Шеметова. / Е. В. Маслов – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. – 312 с.
8. Металургія України [Електронний ресурс]: Інформаційний

ресурс. – Режим доступа: <http://metallurgy.at.ua/>

9. Офіційний сайт компанії Метінвест Холдінг [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://www.metinvestholding.com/ua>

10. Перепадя Ф. Л. Особливості формування кадрової політики підприємства: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасний розвиток державотворення та правотворення: проблеми теорії та практики», (Маріуполь, 16 березня 2012 р.) / Ф. Л. Перепадя – Маріуполь: МДУ, 2012. – С. 239-240

ПЕРЕПАДЯ Ф. Л. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА КАК ЭЛЕМЕНТ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

В статье рассматриваются особенности процесса формирования кадровой политики как элемента корпоративной политики промышленных предприятий. Определены основные проблемы и направления реализации кадровой политики в условиях обеспечения конкурентоспособности и эффективности использования кадрового потенциала организации. Исследован процесс выбора стратегических целей кадровой политики в соответствии с современными условиями хозяйствования субъектов отечественной промышленности.

Ключевые слова: корпоративная модель управления, приоритеты кадровой политики, механизм кадровой политики.

PEREPADYA F. L. PERSONNEL POLICY AS AN ELEMENT OF CORPORATE GOVERNANCE OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

In the article the features of process of forming of personnel policy are considered as to the element of corporate policy of industrial enterprises. Basic problems and directions of realization of personnel policy are certain at the terms of providing of competitiveness and efficiency of the use of personnel potential of organization. The process of choice of strategic aims of personnel policy is investigational in accordance with the modern terms of management of subjects of national industry.

Keywords: model of corporate policy, priorities of personnel policy, mechanism of personnel policy.