

КАДРОВА ПОЛІТИКА І ЇЇ ВПЛИВ НА СТРАТЕГІЮ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Реалізація цілей і завдань управління працівниками здійснюється через кадрову політику, яка відображає стратегічну лінію поведінки у роботі з персоналом. Кадрова політика повинна сприяти формуванню трудового колективу, який би дозволяв ув'язати цілі і пріоритети окремих працівників і підприємства в цілому.

Формування трудового колективу може здійснюватися по-різному: через підготовку у межах підприємства чи залучення працівників із необхідним рівнем кваліфікації; набір нових чи переорієнтація вивільнених; збільшення кількості працюючих чи створення умови більш раціонального використання наявних; збільшення витрати на підготовку «недорогих», але вузькоспеціалізованих працівників чи «дорогих», але широкопрофільних. Відповідям на ці питання повинна передувати оцінка факторів, що визначають зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства. До цих факторів належать: вимоги виробництва, стратегія розвитку підприємства; фінансові можливості підприємства, якими визначається допустимий рівень витрат на персонал; кількісні і якісні характеристики працівників і прийнятність ними змін у майбутньому; ситуація на ринку праці; вимоги трудового законодавства, запроваджена на підприємстві культура роботи з найманими працівниками і т.п. У зв'язку з цим розробка кадрової політики повинна ґрунтуватися на таких принципах [2]:

1. Зв'язок зі стратегією розвитку (або виживанням) підприємства. Вона повинна стати кадровим забезпеченням реалізації цієї стратегії.

2. Гнучкість. Це означає, що вона повинна бути, з одного боку, стабільною, оскільки саме зі стабільністю пов'язані певні очікування працівника, з іншого - динамічною, тобто коригуватися відповідно до зміни тактики підприємства, виробничої та економічної ситуації. Стабільними повинні бути ті її складові, які орієнтовані на врахування інтересів персоналу і мають відношення до організаційної культури підприємства. Остання включає цінності й переконання, норми поведінки працівників.

3. Економічна доцільність. Формування кваліфікованого персоналу пов'язане з певними витратами для підприємства, кадрова політика повинна бути економічно обґрунтованою, тобто виходити з його реальних фінансових можливостей.

4. Індивідуальний підхід до працівників. Кадрова політика повинна бути спрямована на формування такої системи роботи з персоналом, яка орієнтувалася б не тільки на одержання економічного, але й соціального ефекту, ґрунтувалася на дотриманні чинного законодавства.

Таким чином, зміст кадрової політики не обмежується прийняттям на роботу працівників (вибір джерел поповнення кадрів, вимоги до виконавців тощо), а стосується принципів позицій підприємства відносно підготовки, розвитку персоналу, забезпечення взаємодії працівника і підприємства.

Визначальним при формуванні кадрової політики є стратегія розвитку підприємства як виробничо-господарської системи. Більше того, вдало обрана і реалізована кадрова політика сприяє втіленню у життя і самої стратегії, яка деталізується за напрямками виробничої, фінансової та соціальної діяльності підприємства.

Оскільки кадрова політика є похідною від загальної стратегії розвитку підприємства, то її обґрунтованість визначатиметься ефективністю маркетингових досліджень, заходами з формування попиту на продукцію. Крім того необхідне вивчення можливостей підприємства щодо залучення кваліфікованої робочої сили, наявних фінансових можливостей з виплати певного рівня заробітної плати і інших пільг працівникам. Важливо враховувати територіальну близькість споріднених підприємств та наявні переваги у розвитку їх соціально-побутової інфраструктури. Тому загальний стратегічний план щодо формування кадрового потенціалу підприємства необхідно доповнювати ситуаційними планами, яка охоплюють систему заходів з ліквідації різного роду проблем.

Розглянемо основні стратегічні напрямки розвитку виробничої діяльності та відповідні їм завдання кадрової політики підприємства. Такими напрямками є [2]:

1). Зниження витрат на виробництво продукції. Незважаючи на те, що такий напрям розвитку виробничої діяльності може бути пов'язаний з інвестиціями у нове обладнання, технологію, однак він дозволяє отримати ефект від економії на витратах, у тому числі і на витратах з оплати праці.

2) Диверсифікація виробництва: розширення номенклатури випуску продукції, яка орієнтована на різний споживчий попит і випуск конкурентоспроможної продукції. Це допоможе компенсувати витрати на залучення кваліфікованих кадрів або на їх підготовку.

Забезпечення гнучкості виробництва вимагає формування мобільної робочої сили, здатної швидко адаптуватися до нових умов виробництва, що дозволяє маневрувати персоналом на різних ділянках виробництва. Кадрова політика спрямована на формування еластичної робочої сили по-

винна сприяти виробленню у працівників бажання вчитися, приймати все нове і прогресивне, постійно оновлювати свої знання. Проблема небажання, і головне, не готовності працівників до підвищення рівня своєї кваліфікації є досить вагомою. Про це свідчить не тільки дані підприємств, але і служб зайнятості.

3) Організація нових виробництв. Кадрова політика за цих умов повинна бути спрямована на отримання відповідей на такі питання: який персонал потрібний, чи необхідна спеціальна підготовка персоналу, її обсяги стосовно до специфіки виробництва.

4). Концентрація на одному напрямку підприємницької діяльності, що дозволяє виготовляти унікальний товар у порівнянні з конкурентами. Постійна перевага у компетентності дозволяє тривалий час зберігати лідерство на ринку. Ця ситуація може вимагати збільшення випуску одних номенклатурних позицій і скорочення інших, або ж введення в дію нових виробничих потужностей. У цьому випадку перед кадровою політикою стоятиме завдання щодо розробки заходів пов'язаних з перепідготовкою персоналу.

3). Вертикальна інтеграція, з необхідністю вирішення дилеми: купувати – чи виробляти самостійно. Зрозуміло, що високий рівень вертикальної інтеграції збільшує концентрацію виробництва, посилює його стійкість до кризових ситуацій, однак посилює вимоги до управління. Кадрова політика у цьому випадку повинна вирішити завдання пов'язане з формуванням персоналу певної кількості та професійної якості з метою освоєння нових виробництв. Крім того, можлива територіальна роз'єднаність виробничих потужностей вимагатиме розв'язання питань з перерозподілу персоналу та вивчення територіальних ринків праці.

5. Перелив капіталу, який пов'язаний із вилученням ресурсів зі збиткових сфер і переміщенні їх у прибуткові сфери діяльності, у заміні керівництва, і навіть певних категорій працюючих. Стосовно кадрової політики, реалізація даного напрямку може супроводжуватися економією коштів на залучення і утримання персоналу, вивільнення працівників із збиткових виробництв, і, навпаки, збільшення чисельності працюючих у прибуткових сферах діяльності.

6. Вилучення капіталів і припинення діяльності пов'язане з ліквідацією підприємства або його продажем. Кадрова політика у цьому випадку пов'язана із розв'язанням питання щодо звільнення працівників та необхідністю виплати різного роду допомоги у рамках соціального захисту.

При виборі орієнтирів при розробці кадрової політики необхідно враховувати можливі інтегральні ефекти. Наприклад, реалізація стратегії розвитку підприємства, що ґрунтується на інтеграції і диверсифікації, може

привести до отримання ефекту, що компенсує ріст витрат на робочу силу. В той час, як традиційний підхід у розвитку підприємства, що ґрунтується лише на підвищенні продуктивності праці може виявитися збитковим. За допомогою диверсифікації можлива збитковість одного виробництва може бути компенсована прибутковістю іншого. Надходження економічних вигод на підприємство можна збільшити за рахунок багаторазового використання один і тих же матеріальних ресурсів, наприклад шляхом росту коефіцієнта змінності обладнання, або за рахунок економії на умовно-постійних витратах, чи росту конкурентоспроможності продукції.

Важливою складовою кадрової політики підприємства є мотивація, яка спрямована а інтеграцію особистих інтересів працівника і цілей підприємства. Під мотивацією слід розуміти сукупність зовнішніх і внутрішніх факторів, які спонукають працівника до праці, впливають на його поведінку, сприяють досягненню своєї мети і мети підприємства. Мотиваційні заходи, що застосовуються до працівників залежать від віку, статі, рівня досвідченості, професійної підготовки і т.п. Вони можуть мати матеріальний, моральний і адміністративний характер.

Узагальнюючи вищевикладене, можна стверджувати, що кадрова політика підприємства, як складова управління персоналом, ґрунтується на сприйнятті працівника як головної рушійної сили виробництва. У зв'язку з цим основою кадрової політики повинна стати не тільки мотивація до росту результативності праці, а формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу.

Список використаних джерел

1. Байда О.Б. Мотивація праці як складова успіху організації / О. Байда, О.Б. Моргулець // Вісник КІБІТ. – К.: Вид-во КІБІТ. – 2006. – № 1. – с. 55-57.
2. Данюк В. М. Менеджмент персоналу: навч. посіб./ В.М.Данюк – К.: КНЕУ, 2006 – 398с.
3. Семанюк В.З. Інформаційні ресурси підприємства: обліково-теоретичний аспект // Вісник Львівської комерційної академії/ [ред.кол.: Башнянин Г.І., Апопій В.В., Вовчак О.Д. та ін]. – Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2011. – Випуск 35. – 482 с. – (Серія економічна) – С.319-322
4. Сучасні проблеми розвитку системи обліку в Україні: монографія / За ред. М.С.Пушкаря – Тернопіль: ТНЕУ, 2010. – 268 с.