

## ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЩОДО ЕФЕКТИВНОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ КОМПАНІЙ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ

### FORMATION OF STRATEGIC DIRECTIONS OF PERSONNEL MANAGEMENT FOR EFFECTIVE IMPLEMENTATION OF PERSONNEL POLICY OF COMPANIES AT THE PRESENT STAGE

Натепер функція управління персоналом у вітчизняних компаніях поступово починає переходити на новий якісний рівень – від виконання прямих вказівок керівництва за вертикаллю до цілісної самостійної впорядкованої системи та сприяння досягненню довгострокових цілей компанії. Важливими складовими частинами цієї системи стають такі елементи, як кадрова політика, кадрова стратегія, кадрове планування.

Кадрова політика є складовою частиною управлінської діяльності, вона має на меті створити відповідальну, високорозвинену та високопродуктивну робочу силу. Кадрова політика повинна не лише створювати сприятливі умови праці, а й забезпечувати можливість просування по службі та необхідний ступінь упевненості в майбутньому. Тому основним завданням кадрової політики компанії є забезпечення в повсякденній кадровій роботі врахування інтересів усіх категорій працівників та соціальних груп трудового колективу.

Повсякденна реалізація кадрової стратегії під час управління компанією лежить в оперативному напрямі управління персоналом. Кадрова політика повинна збільшувати можливість компанії, реагувати на вимоги ринку, що змінюються в найближчому майбутньому. Властивостями кадрової політики є зв'язок зі стратегією, орієнтація на довгострокове планування, значущість ролі кадрів, коло взаємозалежних функцій та процедур роботи з кадрами. Кадрова політика компанії охоплює управління індивідуальною діяльністю й управління колективною діяльністю персоналу.

Управління персоналом охоплює процеси управління соціальним розвитком, професійною орієнтацією, освітою, зайнятістю, працею. Об'єктом управління персоналом є різні соціально-економічні системи, а предметом – система управління відповідними сферами організації діяльності компанії. Особливість управління персоналом полягає в необхідності всебічного врахування інтересів особистості, організації, забезпечення їх органічного поєднання. Суб'єктом управління персоналом є керівні органи компанії, які розробляють комплекс соціально-економічних і організаційно-правових заходів, спрямованих на ефективне їх формування, розподіл, перерозподіл та використання.

Функцію управління персоналом поруч із державними здійснюють і недержавні органи, а також професійні спілки й асоціації, підприємницькі структури. Механізм управління персоналом є сукупністю відносин, форм і методів їх формування, розподілу, використання та відшкодування. Управління персоналом означає відновити кваліфіковані кадри, оптимально розподілити їх між окремими галузями, ефективно використовувати людські ресурси в господарстві, створювати необхідні умови для високопродуктивної та якісної праці. У теорії та практиці управління персоналом можна виділити проблеми системного та комплексного підходу до роботи з кадрами,

ідеться про взаємопов'язані та скоординовані заходи в галузі роботи з кадрами.

**Ключові слова:** управління персоналом, ефективність, стратегічні напрями, кадрова політика, сучасний етап, формування, національні компанії.

Currently, the function of personnel management in domestic companies is gradually beginning to move to a new level of quality from the implementation of direct instructions from management vertically to a holistic self-organized system and help achieve long-term goals of the company. Such elements as personnel policy, personnel strategy, personnel planning become important components of this system.

Personnel policy is a component of management activities, it aims to create a responsible, highly developed and highly productive workforce. Personnel policy should not only create favorable working conditions, but also provide opportunities for promotion and the necessary degree of confidence in the future. Therefore, the main task of the company's personnel policy is to ensure that the interests of all categories of employees and social groups of the workforce are taken into account in daily personnel work.

The day-to-day implementation of the personnel strategy during the management of the company lies in the operational direction of personnel management. Personnel policy should increase the company's capabilities, respond to market demands that change in the near future. The properties of personnel policy are the connection with the strategy, the focus on long-term planning, the importance of the role of personnel, the range of interdependent functions and procedures for working with personnel. The company's personnel policy covers the management of individual activities and the management of collective activities of staff. Personnel management covers the processes of management of social development, vocational guidance, education, employment, labor. The object of personnel management are various socio-economic systems, and the subject – the management system of the relevant areas of organization of the company. The peculiarity of personnel management is the need to fully take into account the interests of the individual, the organization, ensuring their organic combination.

The subject of personnel management are the governing bodies of the company, which develop a set of socio-economic and organizational-legal measures aimed at their effective formation, distribution, redistribution and use. Managing personnel means restoring qualified personnel, optimally distributing them among individual industries, efficient use of human resources in the economy, creating the necessary conditions for highly productive and high-quality work. In the theory and practice of personnel management can be identified problems of systematic and integrated approach to human resources, we are talking about interconnected and coordinated activities in the field of human resources.

**Key words:** personnel management, efficiency, strategic directions, personnel policy, modern stage, formation, national companies.

УДК 349.3:332.1:331.101:352.02  
DOI <https://doi.org/10.32843/26663-5240-2021.26.6>

**Гучко М.М.**

аспірант

Навчально-науковий інститут державного управління Національного університету «Львівська політехніка»

**Постановка проблеми в загальному вигляді з важливими науковими і практичними завданнями.** Політика управління кадрами має стратегічний та оперативний аспекти, організація управління персоналом формується з урахуванням концепції розвитку компанії. Кадрова політика визначає, який виробничий потенціал потрібен компанії, як має бути організована робота з ним, щоб компанія могла успішно реалізувати свої стратегічні цілі [9]. Кадрове планування – процес розроблення комплексу заходів, за допомогою яких може бути реалізована кадрова політика, тими методами, що визначені кадровою стратегією.

З погляду тривалості періоду, коли розробляються програми роботи з персоналом, кадрове планування можна розділити на стратегічне, тактичне і оперативне. Отже, кадрова політика, кадрова стратегія та кадрове планування є відображенням місії, стратегії та планування компанії у площині управління персоналом. Кадрова політика уособлює загальний напрям усієї кадрової роботи, до якої входять такі елементи, як методи, загальні принципи, форми, а також механізми організації, пов'язані з виробленням тих завдань і цілей, які будуть спрямовані на стабілізацію, збереження та подальший розвиток усього кадрового потенціалу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання проблеми.** У науковій літературі та практичній діяльності немає універсальної та загальнови znаної методики оцінки кадрового потенціалу компанії, яка дозволяла б отримати конкретний кількісний показник. Відсутність єдиної думки дослідників є наслідком того, що різні дослідники в основу системи оцінки закладають різний зміст кадрового потенціалу як об'єкта оцінки [13]. Існує безліч різноманітних понять кадрової політики, кожне з яких відноситься до конкретного типу компанії та залежить від цілей, які ставить собі дана організація, і навіть її функцій.

Кадрова політика є свідомим впливом із боку суб'єктів, керівних органів на людей, що здійснюється для спрямування цих дій і отримання бажаних результатів. Також кадрова політика є процесом планування, мотивування, організації, контролю роботи співробітників, які здійснюють свою трудову діяльність у рамках цієї компанії. Кадрова політика є необхідним елементом для формування та досягнення цілей, що ставляться перед компанією [7]. Основними ознаками кадрової політики є безпосередній вплив на певну групу людей, які здійснюють свою трудову діяль-

ність, а даний вплив тісно пов'язаний безпосередньо із цілями та завданнями компанії.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, яким присвячена стаття.** Кадрова політика визначає цілі, пов'язані з реакцією компанії щодо зовнішнього оточення, та цілі, пов'язані із пропозицією щодо персоналу. Кадрова політика реалізується стратегічними й оперативними системами управління, а завдання кадрової стратегії включають підняття престижу компанії, дослідження атмосфери усередині компанії, аналіз перспективи розвитку потенціалів персоналу.

Деякі компанії практикують реалізацію кадрової політики через систематизацію позиції керівництва та складання на їх основі правил роботи з персоналом. Важливо, щоб фахівці роботи з персоналом ефективно вирішували консультування власників, щоб вони могли, за потреби, змінювати свої переконання з метою забезпечення більш ефективної діяльності компанії та доведення до відома працівників підприємства даних позицій керівництва [11]. Це завдання можна вирішувати через оформлення основних принципів управління персоналом у документах, інформування працівників.

**Мета статті** полягає в науковому обґрунтуванні стратегічних напрямів реалізації кадрової політики з ефективного управління персоналом у компаніях.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Найголовнішою метою кадрової політики має бути забезпечення повного балансу між чисельністю та складом працівників компанії, даний баланс повинен відповідати завданням і потребам, а також вимогам певних елементів законодавства і ситуації, що склалася на ринку праці. Управління персоналом передбачає як безпосереднє регулювання діяльності співробітників, так і складну систему щодо адекватної мотивації, стимулювання професійного зростання та подальшого просування кар'єрними сходами. Усе це яскраво показує, що робочий колектив є одним із найважливіших чинників, а кадрова політика мотивації входить до складу загальної системи, що забезпечує управління всіма людськими ресурсами в компанії.

Кадрова політика, яка існує навіть у вигляді неписаних правил, дозволяє працівникам задовольняти їхню потребу в передбачуваності та безпеці [3]. У цьому разі кожен співробітник знає, яких дій він може очікувати з боку керівництва, може прогнозувати свою

діяльність у компанії. Дуже часто рішення щодо персоналу, що дають швидкий результат, мають руйнівні наслідки після більш тривалого періоду часу, тому необхідно координувати нагальні потреби управління персоналом із довгостроковими перспективами.

Під час розгляду функції кадрової політики докладніше можна встановити, що організаційна функція регулює процес поділу завдань між окремими працівниками чи підрозділами, а також процес визначення головної мети та послідовності дій для її досягнення. Мотиваційна функція відповідає за стимуляцію дії співробітників, планувальна функція охоплює вибір безпосередньої мети, навіть розроблення конкретного плану дій, а контрольна функція забезпечує повну відповідність реально досягнутого результату запланованому [5]. У функціональний аспект структури кадрової політики входить визначення кадрової стратегії організації, планування потреб організації в персоналі, залучення, відбір і оцінка персоналу, процес підвищення кваліфікації персоналу, проведення політики заробітної плати та соціальних пакетів для співробітників.

Кадрова політика повинна враховувати не лише короткострокові ефекти, а й наслідки, до яких приведуть ті чи інші рішення, що ухвалюються на її основі, у довгостроковій перспективі [12]. Політика жорсткого управління, побудована на обмеженнях та санкціях, забезпечує дотримання працівниками трудової дисципліни, але в результаті призводить до селекції в компанії виконавчих та дисциплінованих посередностей, згодних із заборонами та покараннями, що, зрештою, знижує ефективність діяльності.

Компанії здійснюють вибір того типу кадрової політики, який відповідає конкретним цілям та завданням, вирішення яких необхідне розвитку загалом. Цей вибір включає пошук певних коштів, за допомогою яких будуть вирішуватися поставлені цілі і завдання. У процесі аналізу внутрішньої політики компанії має приділятися велика увага пошуку й аналізу виробничого, організаційного, фінансового та кадрового аспекту діяльності [10]. Під час реалізації цілей кадрової політики застосовують стратегії формування кадрового складу компанії, підтримання працездатності персоналу, оптимізацію кадрового потенціалу.

Кадрова політика має поєднуватися з маркетинговою стратегією та стратегією розвитку компанії, з виробничою і фінансовою стратегіями таким чином, щоб їх взаємодія сприяла досягненню необхідного результату діяльності. Кадрова політика, зумовлена певною філо-

софією та принципами, реалізованими керівництвом щодо людських ресурсів компанії, є однією з найважливіших із складових частин стратегії. Для реалізації наявних цілей у кадровій політиці необхідно проведення конкретних стратегій, як-от стратегія відбору персоналу, стратегія найму персоналу, стратегія адекватної мотивації персоналу.

Усі наявні стратегії кадрової політики пов'язані одна з одною і дуже впливають на загальну ефективність функціонування фірми, вибрана стратегія може бути важливою умовою функціонування компанії. Кадрову політику можна визначити як загальну стратегію, що поєднує в собі всі форми роботи з кадрами, а також розроблені плани, згідно з якими має використовуватися робоча сила [1]. Негативні умови праці повинні компенсуватися різним набором позитивних мотиваторів, зокрема й опосередкованих. Мотиватором може бути і стиль керівництва, який заснований на процесі максимального використання досвіду кожного працівника, взаємодії колективу й отриманні даних про співробітників, у результаті чого формуються цілі та завдання кадрової політики.

Варто виділити та вміти використовувати найбільш популярні методи визначення прямої й опосередкованої мотивації, водночас бажано врахувати необхідність доцільного поєднання інтересів бізнесу та принципу соціальної справедливості. Результати аналізу ефективності проведених кадрових заходів дозволяють визначити, чи є вони доцільними, сприятливими та плідними. За основу такої оцінки необхідно взяти аналіз впливу витрат на кадрову роботу, на результати діяльності компанії в поступовій динаміці [8]. Результати оцінки є індикаторами проблем роботи з персоналом та якістю виконуваної роботи, задоволеності працівників, плинності кадрів, однак існують різні підходи до оцінки ефективності кадрової політики.

Для отримання дієвих і адекватних результатів оцінки ефективності кадрової політики необхідно враховувати якість роботи з персоналом як керівництва компанії, так і кадрових служб у структурних підрозділах. Критерієм ефективності кадрової політики виступатимуть виконання стратегічних завдань, поставлених перед персоналом. Водночас необхідно враховувати створення комфортних умов для роботи та можливості для професійного, матеріального, фізичного розвитку. Вкладені кошти на ці заходи мають бути щорічними та порівняними із сумою коштів, що виділяються на розвиток компаніями загалом, також, безумовно, мають окупатися.

Ефективність кадрової політики безпосередньо залежить і від кваліфікованих кадрових співробітників компанії, їхньої спеціалізації за видами кадрових впливів та розробленості кадрових технологій [2]. У їхній компетенції перебувають питання пошуку, своєчасного підбору персоналу та підвищення його кваліфікації, формування кадрового резерву й інших замовлень, формування достатнього запасу фінансової міцності. Не на останньому місці за ступенем важливості у процесі такої оцінки повинні бути показники ступеня задоволеності працівників компанії роботою та трудовими відносинами. Це зазвичай сприятливі умови праці, що дають задоволення від роботи, забезпечення можливості просування по службі, а також упевненість у завтрашньому дні, правова та соціальна захищеність.

Результати оцінки кадрового потенціалу компанії дозволяють ухвалювати найбільш обґрунтовані рішення, спрямовані на його використання та розвиток. Окрім того, існує велика кількість компонентів кадрового потенціалу компанії, які є неоднорідними, що значно ускладнює його оцінку. Учені пропонують різні системи показників та методи оцінки кадрового потенціалу компанії з урахуванням різних чинників, але запропоновані методики не дозволяють комплексно оцінити кадровий потенціал компанії [6]. Використання будь-якої методики залежить від обраного підходу, цілей оцінки, виду та повноти вихідної інформації, специфіки елементів кадрового потенціалу компанії, інших чинників.

**Формулювання висновків і перспектив подальших досліджень у даному напрямі.** Концептуальна модель оцінки розвитку кадрового потенціалу компанії включає визначення цілей оцінки та напрямів оцінки, інтереси внутрішніх та зовнішніх користувачів, вибір сукупності елементів, що відображають розвиток кадрового потенціалу, оцінку показників кількісного стану кадрового потенціалу, якісного стану кадрового потенціалу, використання кадрового потенціалу, умов реалізації кадрового потенціалу [4]. Зважаючи на те, що реально досягнутий рівень розвитку кадрового потенціалу компанії створює можливості розвитку, використання запропонованої концептуальної моделі є доцільним.

Концептуальна модель оцінки розвитку кадрового потенціалу дозволяє врахувати кількісні та якісні показники кадрового потенціалу, можливості компанії для його розвитку, що дуже важливо в умовах сучасного ринку праці, забезпечити збалансованість стратегій розвитку компанії та її кадрового потенціалу основними ресурсами. Важливим є збирання зовнішньої інформації про загальне зовнішнє оточення, про безпосереднє оточення, про стан внутрішнього середовища, вибір методики оцінки, здійснення розрахунків відповідно до обраної методики, обробка одержаних результатів, інтерпретація, візуалізація, використання результатів оцінки розвитку кадрового потенціалу.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Маслов Е. Управление персоналом предприятия. Москва : Изд-во РЭА, 2004. 244 с.
2. Мельник Л., Осацька Ю. Господарський механізм у системі ринкової економіки. *Економіка і держава*. 2012. № 6. С. 19–21.
3. Мильнер Б. Управление современной компанией. Москва : Инфра-М, 2004. 129 с.
4. Михайлов Ф. Управление персоналом классические концепции и новые подходы. Москва : Наука, 2005. 212 с.
5. Михасюк І., Швайка Л. Державне регулювання економіки : підручник. Львів : Магнолія плюс, 2006. 438 с.
6. Модели управления персоналом: исследование, разработка, внедрение / под ред. Е. Померанцевой. Москва : Вершина, 2006. 165 с.
7. Мурашко М. Менеджмент персоналу : навчально-практичний посібник. 2-ге вид., стереотип. Київ : Знання, 2006. 311 с.
8. Обегом Ю. Эффективность системы управления персонала : учебное пособие. Москва : Изд-во РЭА, 2005. 326 с.
9. Олексенко Р. Управління кадровими ресурсами підприємств у сучасних умовах господарювання. *АгроСвіт*. 2010. № 14. С. 41.
10. Опанасюк Ю., Рудь А. Удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві. *Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка»*. 2012. № 1. С. 134–140.
11. Петруня Ю., Коляда С., Ковтун Н. Управління персоналом. Практикум : навчальний посібник. Дніпропетровськ : АМСУ, 2016. 215 с.
12. Смирнов Б. Кадровое нововведение в системе управления персоналом. Москва : ГАУ, 2004. 248 с.
13. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / под научн. ред. Р. Марра. Москва : Изд-во МГУ, 2003. 127 с.