

УДК 658.011.2

Перепада Ф.Л. \*

## АНАЛІЗ ФАКТОРІВ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

*В даній статті розглянуто особливості впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища організації на процес формування її кадрової політики. Проаналізовано методи оцінки ступенів впливу окремих факторів та розглянуто шляхи впровадження комплексної системи ефективних заходів щодо формування напрямків кадрової політики сучасних промислових підприємств України.*

**Ключові слова:** кадрова політика, зовнішнє та внутрішнє середовище організації, людські ресурси.

**Перепада Ф.Л. Анализ факторов формирования кадровой политики промышленных предприятий.** В данной статье рассмотрены особенности влияния факторов внешней и внутренней среды организации на процесс формирования её кадровой политики. Проанализированы методы оценки степеней влияния отдельных факторов рассматриваются пути внедрения комплексной системы эффективных мер по формированию направлений кадровой политики современных промышленных предприятий Украины.

**Ключевые слова:** кадровая политика, внешняя и внутренняя среда организации, человеческие ресурсы.

**Perepadya F.L. The analysis of formation factors of industrial enterprises personnel policy.** In this article the features of influence of factors of external and internal environment of organization on the process of forming it personnel policy are considered. The methods of degrees estimation of influence of separate factors are analysed and the ways of the complex system introduction of effective measures are considered on forming of personnel policy directions of modern industrial enterprises of Ukraine.

**Keywords:** personnel policy, external and internal environmen of organization, human capitals.

**Постановка проблеми.** Промисловий комплекс є потужним елементом вітчизняної економіки, від якого в значній мірі залежить ефективність державної політики та стабільність соціально-економічного середовища. Для ефективного управління підприємством промислової сфери є необхідним формування комплексу управлінських заходів, спрямованих на забезпечення реалізації організаційної політики в умовах конкурентного середовища. Однією із найважливіших сфер організаційного впливу є соціальна складова, від якої залежить якість та професійність кадрового складу підприємства, умови роботи та можливості реалізації організаційного потенціалу людських ресурсів а отже й ефективність роботи вцілому[1].

Актуальність даної статті полягає в необхідності дослідження особливостей процесу формування засад кадрового управління на промислових підприємствах, а також основних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що здійснюють безпосередній вплив на динаміку, форму та зміст кадрової політики.

**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 Бандур С.І., Брітченко Г.І., Богиня Д.П., Дорогунцов С.І., Магура М.І., Кібанов В.А., Новіков В.М., Щокін Г.В. та інші. Також велику увагу особливостям впровадження кадрової політики в сучасному менеджменті приділяли вітчизняні автори Д.Армстронг, Д.Бодді, Р. Дафт, П.Дойль, П. Друкер, Р.Пейтон, Ч. Хейді, та інші

**Мета статті** – систематизація методологічних, методичних і прикладних засад формування та реалізації кадрової політики промислових підприємств України. Досягнення поставленої мети передбачало розв’язання основних задач:

- охарактеризувати сутність кадрової політики та її основні завдання, структуру системи кадрового управління, виділити поняття об’єкту та суб’єкту кадрової політики;
- визначити основні групи факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що обумовлюють вплив на процес формування та реалізації кадрової політики промислових підприємств;
- проаналізувати сутність та наслідки основних управлінських заходів що реалізуються підприємствами промислової сфери в рамках їх кадрової політики.

Об’єктом дослідження виступає система соціально-трудова відносин на підприємствах промислової сфери України.

Предметом дослідження є процес формування стратегічних засад кадрової політики, що обумовлений впливом факторів зовнішнього та внутрішнього організаційного середовища.

**Викладання основного матеріалу.** Кадрова політика сучасної організації є складним комплексним поняттям до якого входять процеси пов’язані як з організацією роботи із кадровим складом підприємства, так і загально організаційною політикою в сфері управління людськими ресурсами[10]. Кадрова політика відображає актуальні погляди керівної ланки та організацію роботи персоналу, сучасний соціально-економічний стан підприємства, його роль в народногосподарському комплексі та значним чином обумовлює перспективи розвитку підприємства в довгостроковій перспективі завдяки реалізації визначених завдань кадрового управління. До поняття «кадрова політика організації» існує декілька основних наукових підходів, кожен із яких характеризує це поняття як невід’ємний елемент організаційної системи, щ забезпечує ефективне функціонування соціальної складової менеджменту організації. Кадрова політика як процес складається із низки чітко визначених, послідовних дій, спрямованих на реалізацію основних організаційних завдань, шляхом здійснення управлінського впливу на характер роботи основних виробничих підрозділів. Кадрова політика як вид організаційної діяльності складається із набору організаційних пріоритетів та цілей в сфері управління людськими ресурсами та розробки довгострокової стратегії кадрового менеджменту. Кадрова політика як філософія діяльності організації відображає сутність самого підприємства, як складового елементу соціального середовища, яке безпосередньо функціонує в визначених умовах господарської діяльності та здійснює активний вплив на умови існування суспільства. Тому кадрова політика промислового підприємства є категорією, що визначає не лише сукупність організаційних поглядів на управління кадровим складом, але й значною мірою відображає сутність самого підприємства та його соціально-економічну роль[1].

Система кадрового управління являє собою сукупність взаємопов’язаних елементів, що забезпечують роботу керуючих органів управлінської структури, щодо регулювання діяльності виконуючих елементів, на основі розроблених норм, правил та розпоряджень. Об’єктом кадрової політики організації виступає потенціал людських ресурсів, що наділена організація який формується, зберігається та накопичується як наслідок проведення основних заходів кадрового управління. Суб’єктом кадрової політики може виступати як керівний елемент організаційної структури, наділений відповідними повноваженнями, що забезпечують його здатність до здійснення цілеспрямованого впливу в інтересах організації, так і державні органи влади, які забезпечують реалізацію державної політики в соціальній сфері[8].

Відповідно до прийнятої системи класифікації видів кадрової політики розрізняють основні групи, такі як ступень відкритості процесів кадрового управління та характер динамічності їх протікання. За першою ознакою прийнято виділяти відкриту та закриту кадрову політику, що характеризуються спроможністю факторів зовнішнього середовища здійснювати вплив на сутність основних напрямів та положень кадрового управління. За другою ознакою розрізняють такі види кадрової політики як активна, пасивна, реактивна та превентивна, які обумовлюють динамізм та спрямованість реакції управлінського апарату організації на перешкоди та потенційні загрози, що виникають в сфері реалізації засад кадрового менеджменту[2]. Фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що безпосередньо впливають на процес формування кадрової політики промислового підприємства наведені у рисунку.



Рисунок. Класифікація факторів зовнішнього та внутрішнього середовища організації, що впливають на формування кадрової політики промислового підприємства.

ПАТ «МК «Азовсталь» є одним із найбільш важливих підприємств вітчизняної промислової галузі та прикладом реалізації сучасних поглядів на формування та впровадження ефективних заходів кадрового управління. В організаційній структурі підприємства існує центр соціально - психологічних досліджень мотивації персоналу. Задачами даного підрозділу є оптимізація і підвищення ефективності умов праці, допомога у соціально-психологічній та виробничій адаптації працівників і регулювання плинності кадрів. Співробітниками центру розроблюються, організовуються та проводяться соціально-психологічні дослідження, коректувальні та розвиваючі програми, індивідуальна та групова консультативна робота, а також психологічне просвітництво серед робітників підприємства. Щорічно затверджується кадровий резерв керівників середньої ланки, в який включаються молоді, перспективні працівники, що мають вищу освіту[3].

Основу кадрової політики ПАТ «МК «Азовсталь» складають принципи ефективності та соціальної справедливості та головними напрямками роботи із кадровим складом є:

- ефективна організація процесу кадрового планування;
- організація та проведення заходів щодо пошуку, підбору та вибору персоналу згідно із стратегічними цілями організації;
- управління процесами текучості персоналу, планування та розташування кадрів;
- створення постійно діючої системи підготовки і підвищення кваліфікації кадрів;



Таблиця 2

Кількість робочих кадрів ПАТ «МК «Азовсталь», що пройшли систему професійного навчання[3,4]

Види підготовки	Рік			
	2007	2008	2009	2010
Навчено новим професіям в т.ч.:	2776	2181	2358	1508
-перепідготовлено робітників	1982	1431	1772	1423
-навчено другій професії	794	750	586	85
Підвищили кваліфікацію в т.ч.:	8044	5099	5991	5861
-на курсах цільового призначення	4535	5099	5991	5861
-на виробничо-технічних курсах	3158	2460	2074	2538
-за системою управління якістю ДСТУ ISO 9001:2001, API Spec Q1	351	381	850	1155

Основними напрямками вдосконалення процесу формування кадрової політики на підприємстві ПАТ «МК «Азовсталь» є:

- врахування впливу зовнішніх факторів на методи формування кадрового складу підприємства з метою підвищення ефективності кадрового відбору;
- використання сучасних технологій перепідготовки, навчання та оцінки кадрового складу;
- створення прогнозної моделі розвитку кадрового потенціалу підприємства з урахуванням змін корпоративної стратегії в довгостроковій перспективі.

Вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища обумовлює безперервність процесу формування та адаптування кадрової політики до відповідних умов функціонування підприємства. Проте форми та методи кадрового управління не завжди відповідають довгостроковим цілям підприємства та вимагають постійного урахування змін зовнішнього середовища. Такий метод формування кадрової політики базується на пасивній участі керівництва, ступінь участі якого визначається насамперед можливістю впливати на елементи зовнішнього середовища та забезпечувати належні умови для реалізації власних цілей. Як правило, підприємство має більший вплив на внутрішнє середовище завдяки відносній господарській самостійності та здатності обирати основні організаційні пріоритети, тому вплив факторів внутрішнього середовища в значній мірі може корегуватись керівними органами, що дає змогу контролювати не лише реактивні прояви але й передумови їх виникнення. Такий тип формування кадрової політики підприємства носить попереджувальний характер та вимагає планомірного та постійного аналізу стану підприємства, його можливостей та потенційних загроз. Реалізація принципів кадрової політики свідчить про ефективність системи управління організацією в цілому, та зокрема її соціальною складовою – людськими ресурсами організації.

### Висновки

1. Розглянуто основні підходи до визначення поняття «кадрова політика організації», визначено структуру системи кадрового управління, задачі та цілі формування ефективної кадрової політики промислових підприємств. Кадрова політика промислового підприємства безпосередньо впливає на ефективність робочого процесу та забезпечує стабільність роботи соціальної сфери. Важливим аспектом ефективності кадрової політики є створення належних умов для професійного розвитку та вдосконалення необхідних якостей персоналу підприємства, що надає змогу якнайкращим чином адаптувати модель управління до мінливих проявів зовнішнього оточення. Саме постійний аналіз та урахування впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища дозволяє своєчасно вносити необхідні зміни до основних положень кадрової політики, тому визначення ступенів впливу окремих категорій факторів зовнішнього та внутрішнього середовища є необхідним завданням кадрової служби будь-якого підприємства.

2. Наведено класифікацію основних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на процес формування пріоритетів кадрової політики промислових підприємств. Згідно із проведеним аналізом, сукупність факторів, що впливають на форму та зміст кадрової політики промислового підприємства можна поділити на дві групи за природою їх походження та виділити окремо фактори внутрішнього та зовнішнього середовища. Сукупність факторів

зовнішнього середовища здійснює вплив на систему управління організації та безпосередньо створює нові умови для роботи кадрового складу підприємства та як правило не підлягає безпосередньому регулюванню з боку внутрішньо організаційних елементів. Проте головним завданням лишається створення можливостей для запобігання несприятливого впливу зовні на організаційне становище. Фактори внутрішнього впливу створюють єдину систему управління організацією та можуть бути скореговані з боку кадрової служби та керівних органів підприємства завдяки правовим, економічним, організаційним та соціально-психологічним методам управління.

**Список використаних джерел:**

1. Arnold J. Work Psychology // Arnold J., Robertson I.T., Cooper C.L. – Pitman, London, 1991.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. // Пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина / Армстронг М. – СПб. : Питер, 2009. – 848 с.
3. Офіційний сайт ПАТ «МК «Азовсталь» [Електронний ресурс] <http://azovstal.metinvestholding.com>.
4. Загальнодоступна інформаційна база даних ДКЦПФР про ринок цінних паперів [Електронний ресурс] <http://stockmarket.gov.ua>.
5. Щокін Г.В. Теорія кадрової політики. Монографія / Г.В. Щокін. – Київ. : МАУП, 1997. – 176 с.
6. Панченко Є. Інтелектуальний потенціал компаній: досвід емпіричного дослідження // Економіка України / Є. Панченко. – № 10. – 2005. – С. 14-25.
7. Богиня Д. П. Управління потенціалом підприємства / Д.П. Богиня. – Київ, 2002. – С. 135-160.
8. Управление персоналом организации: Учебник // Под. ред. Кибанова А.Я. – М : ИНФРА-М, 2003. – 638 с.
9. Управление персоналом: Учебник для вузов // Под. ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Яремина. – М. : Банки и биржи, 1998. – 423с.
10. Мескон М.Х. Основы менеджмента: Пер. с англ. // М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1997. – 704с.

**Bibliography:**

1. Arnold J. Work Psychology. // Arnold J., Robertson I.T., Cooper C.L. - Pitman, London, 1991.
2. Armstrong.M. The practice of human resources management. // English translation by. S.K.Mordovina / M. Armstrong.- SPb, 2009. - 848 p.
3. The official site of PC Azovstal– URL: <http://azovstal.metinvestholding.com>
4. Public information database SEC securities market – URL: <http://stockmarket.gov.ua>
5. Shoykin G.V. The theory of a staff policy./ G.V.Shoykin.- Kyiv,SAMP, 1997.-176p.
6. Panchenko Y.. Intellectual potential of companies: experience of empirical research.// The economy of Ukraine/ Y. Panchenko – №10. – 2005. – P. 14-25.
7. Boginya D.P. Management of potential enterprise / D.P.Boginya. -/К., 2002. – P.135-160
8. Management staff of the organization/Red. by Kibanov A.Y.//Moscow:INFRA.-M, 2003.-638p.
9. Personnel management /Red. By T.U.Bazarov, B.L.Yaremina//Moscow: Banks and stock exchanges.- 1998.-423p.
10. Mescon M.H. The basics of management/M.H.Mescon, M.Albert, F.Heddoyrrie.//M.:Delo.-1997.-704p.

Рецензент: Г.І.Брітченко  
д-р. екон. наук., професор

Стаття надійшла 14.11.2011