

Р. 82-86. (Ukr.)

6. Theoretical Foundations of cutting and grinding materials : study guide / A.V. Yakimov [et al]. – Odessa : OGPU, 1999. – 450 p. (Rus.)

Рецензент: В.В. Суглобов
д-р техн. наук, проф. ГВУЗ «ПГТУ»

Стаття поступила 14.10.2012

УДК 331.08

©Брітченко Г.І.¹, Перепадя Ф.Л.²

ОСОБЛИВОСТІ МЕХАНІЗМУ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті досліджено організаційно-методичні питання формування та функціонування механізму кадрової політики промислових підприємств. Проведено аналіз діяльності промислових підприємств в сфері управління кадровим складом, визначено основні тенденції та розроблено модель механізму кадрової політики. На основі результатів дослідження приведено комплекс методичних рекомендацій з вдосконалення роботи механізму кадрової політики промислових підприємств.

Ключові слова: механізм кадрової політики, кадрова стратегія, принципи та методи реалізації кадрової політики.

Брітченко Г.И., Перепадя Ф.Л. Особенности механизма кадровой политики промышленных предприятий. В статье исследованы организационно-методические вопросы формирования и функционирования механизма кадровой политики промышленных предприятий. Проведен анализ деятельности промышленных предприятий в сфере управления кадровым составом, определены основные тенденции и разработана модель механизма кадровой политики. На основе результатов исследования приведен комплекс методических рекомендаций по усовершенствованию работы механизма кадровой политики промышленных предприятий.

Ключевые слова: механизм кадровой политики, кадровая стратегия, принципы и методы реализации кадровой политики.

G.I. Britchenko, F.L. Perepadya. The peculiarities of the mechanism of industrial enterprises manpower policy. In the article organizational and methodological issues of forming and operating a manpower policy of industrial enterprises were investigated. The analysis of industrial activities in the management of personnel, the main tendencies are described and a model of the mechanism of human resources policy is developed. Based on the results of the study a set of policy recommendations for improving the work mechanism of personnel policy of industrial enterprises was proposed.

Keywords: mechanism of manpower policy, personnel strategy, principles and practices of the manpower policy.

¹ д-р екон. наук, професор ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Маріуполь

² аспірант, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Маріуполь

Постановка проблеми. Металургійна промисловість є однією із найбільш розвинутих та прибуткових галузей вітчизняної економіки. На даний момент в умовах світової фінансової кризи, яка значною мірою впливає на стан металургійної галузі на внутрішньому ринку України відбуваються процеси реструктуризації, що мають на меті підвищення конкурентоспроможності підприємств за рахунок оптимізації використання їх ресурсного потенціалу, зокрема кадрового. Кожне підприємство складається із сукупності працівників, що мають особисті та професійні якості, які вони використовують в роботі та завдяки яким стає можливою реалізація заходів корпоративної стратегії. Механізм кадрової політики є важливою складовою системи управління, яка здійснює управлінський вплив на стан соціального середовища організації, реалізує основні плани, програми та цілі корпоративної стратегії та забезпечує відповідну ефективність використання ресурсного потенціалу. Аналіз особливостей формування механізму кадрової політики, визначення структури його складових елементів та характеристика їх взаємозв'язку дозволяє створити належні умови для підвищення ефективності реалізації заходів кадрової політики в соціально-господарських умовах діяльності підприємства.

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 механізму кадрової політики промислових підприємств в умовах ринкових відносин. Вагомий внесок у вивчення теорії та практики кадрової політики внесли вітчизняні дослідники Брітченко Г.І., Генкін Б.М., Данюк В.М., Єгоров П.В., Кібанов О.Я., Крижко І.Д., Лисенко Ю.Г., Макогон Ю.В., Мальцев В.М., Петюх В.М., Травін В.В., Уткін Е.О., Щекін Г.В. та інші. Також велику увагу особливостям впровадження кадрової політики в сучасному менеджменті приділяли зарубіжні автори Д. Армстронг, Д. Бодді, Р. Дафт, П. Дойль, П. Друкер, Р. Пейтон, Ч. Хейді та інші.

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

- дослідити умови формування та реалізації механізму кадрової політики промислових підприємств України;
- визначити основні тенденції кадрового управління, пріоритети у формуванні програм розвитку кадрового потенціалу та соціального захисту працівників промислових підприємств;
- сформувати комплекс методичних рекомендацій, щодо вдосконалення роботи механізму кадрової політики промислових підприємств.

Об'єктом дослідження виступає система соціально-трудових відносин на підприємствах промислової сфери України.

Предметом дослідження є процес формування та реалізації механізму кадрової політики промислових підприємств.

Викладання основного матеріалу. В сучасних умовах ведення бізнесу вітчизняні підприємства металургійної галузі знаходяться в нестабільному з економічної точки зору стані, що обумовлено впливом світової фінансової кризи та зменшенням попиту на продукцію металургійної промисловості на більшості регіональних ринків. Необхідність пошуку нових ринків збуту власної продукції, дотримання економічної рентабельності виробництва та проведення модернізації власних основних фондів вимагає підприємства скорочувати витрати на другорядні завдання та сконцентрувати зусилля навколо вирішення основних виробничих задач. Система управління кадровим складом набуває все більшого значення для ефективного функціонування підприємства за сучасних реалій та стану світової конкуренції. Особливо цей аспект управлінського процесу є важливим для підприємств що працюють на міжнародному ринку, оскільки саме

там стандарти виробництва та рівень розвитку технологій вимагають найбільшої концентрації від підприємства на власному кадровому складі та його можливостях. Якщо брати до уваги що металургійна, машинобудівна та інші галузі промисловості України є експортно-орієнтованими, що в свою чергу змушує вітчизняні підприємства постійно вдосконалювати свою діяльність та акцентувати зусилля на процесі підвищення конкурентоспроможності виробництва в результаті чого переважна більшість вітчизняних підприємств намагається впровадити в своїй господарській політиці світові стандарти та методи управління власним кадровим складом, визнаючи стратегічну важливість даної сфери та необхідність розвитку технологій соціального управління.

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. Реалізація кадрової політики є важливим та визначальним процесом у сфері управління діяльністю працівників підприємства, який складається із багатьох етапів та реалізується за участю всіх адміністративних одиниць підприємства. Під поняттям «механізм кадрової політики» слід розуміти перш за все її інструментальну та функціональну складову, унікальну соціальну систему, що використовується для перетворення теоретичних поглядів та прагнень організації у практичний вимір її діяльності за допомогою власних ресурсів та можливостей та в умовах постійного впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Таким чином, формування уявлення про особливості функціонування механізму кадрової політики стає можливим лише після детального аналізу форм та методів кадрової політики в цілому, оскільки саме від вибору виду кадрової політики залежить склад, структура та особливості взаємодії основних елементів механізму кадрової політики. Також варто зазначити, що механізм кадрової політики відіграє значну роль в системі управління діяльністю підприємств промислової галузі та займає одне із провідних місць в процесі розробки корпоративної стратегії розвитку. 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 внутрішньої корпоративної політики.

В таблиці 1 представлено загальну динаміку чисельності кадрового складу кількох провідних промислових підприємств України у 2007-2011 роках, за даними якої можна визначити основні пріоритети в регулюванні чисельності їх кадрового складу. В сучасних умовах стрімкого підвищення вимог до конкурентоспроможності промислових підприємств, що реалізують власну продукцію на міжнародному ринку, яка обумовлена розвитком технологій, зниженням попиту на продукцію промислового виробництва, та зростанням рівня міжнародної конкуренції в галузі, кадрова політика промислових підприємств відіграє роль важливого інструменту адаптування кадрового складу до принципів та методів організаційної стратегії розвитку.

Як можна бачити із таблиці 1, показник загальної середньооблікової чисельності працівників промислових підприємств України щорічно знижується у зв'язку із об'єктивною необхідністю скорочувати кадровий склад та відповідно витрати на утримання та розвиток персоналу. Найбільшими темпами скорочення чисельності серед досліджуваних підприємств відзначається ПАТ «ММК ім. Ілліча» штатний склад якого у період із 2007-2011 років скоротився на 20 243 особи, або 35,4% від чисельності працівників у 2007 році. Також значні темпи скорочення показують більшість промислових підприємств, наприклад у 2011 році чисельність штатних працівників ВАТ «МК Азовсталь» було скорочено на 1768 осіб що складає 12,2% від чисельності працівників 2010 року. ПАТ «Дніпрспецсталь» навпаки збільшив чисельність штатних

працівників у 2011 році на 7,2 %. Скорочення штатних працівників ПАТ «Дніпровський меткомбінат» відбувається значно меншими темпами проте має стійку тенденцію на рівні 2-3% на рік. Оскільки скорочення штатного складу працівників призводить до збільшення робочого навантаження це обумовлює необхідність впровадження комплексних програм навчання та перепідготовки працівників. Окрім того, важливим на нашу думку є аналіз динаміки фінансування сфери кадрового управління та соціальної сфери підприємств. Так, за статистичними даними фонд оплати праці промислових підприємств щорічно зростає на 10-15%, так у 2011 році розмір фонду оплати праці працівників ПАТ «ММК ім. Ілліча» зрос на 15,2%, ВАТ «МК Азовсталь» на 2,7%, ПАТ «Дніпророспецсталь» на 33,6%, та ПАТ «Дніпровський меткомбінат» на 11,9%. Дані показники свідчать про підвищення розмірів заробітної плати та економічних умов праці на зазначених підприємствах. Також слід відзначити зростання долі витрат на соціальні заходи, що формують систему соціального забезпечення працівників промислових підприємств. Розвиток соціальної бази дозволяє промисловим підприємствам не лише розвивати кадровий потенціал, покращувати умови праці але й активно регулювати чисельність працівників, створюючи належні умови для утримання провідних фахівців та спеціалістів, що є стратегічно важливою задачею в умовах скорочення власного кадрового складу. Зростання соціальних витрат обумовлено впровадженням нових стандартів безпеки праці, розвитком корпоративних програм соціального захисту, страхуванням та фінансовою допомогою працівникам промислових підприємств та їх сім'ям.

Таблиця 1

Динаміка середньооблікової чисельності штатних працівників промислових підприємств України у 2007-2011 роках, тис. осіб [4, 6]

	2007		2008		2009		2010		2011	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
ПАТ "ММК ім. Ілліча"	57240	74,6	52830	89,9	48708	92,2	41873	86,0	36997	88,4
ВАТ«МК Азовсталь»	22659	93,8	20326	89,7	17049	83,9	14538	85,3	12770	87,8
ПАТ"Дніпро спецсталь"	7976	97,9	7947	99,6	6762	85,1	6505	99,2	6973	107,2
ПАТ "Дніпровський меткомбінат"	18465	97,4	17729	96,0	16399	92,5	15700	95,7	15235	97,0

За даними таблиці 2 можна виділити стійку тенденцію до зростання обсягів витрат на соціальні заходи операційної діяльності промислових підприємств, що дає змогу зробити висновок про зростання уваги до стану соціального середовища та розвиток соціальних напрямків роботи механізму кадрової політики. Так на підприємстві ПАТ «ММК ім. Ілліча» обсяги фінансування соціальних заходів у період 2009-2011 років зросли на 12,5%, при тому що у 2009 році відбулось значне скорочення витрат на соціальні заходи пов'язане із впливом світової фінансової кризи, проте за два роки фінансування соціальних заходів відновилося та складає 105% від аналогічного показника 2007 року. Також слід відзначити позитивні тенденції по іншим промислових підприємствам, зокрема на підприємстві ПАТ "Дніпровський меткомбінат" обсяги фінансування соціальних заходів протягом п'яти років зросли на 66,1%, на підприємстві ПАТ"Дніпророспецсталь" зростання складо 67,4% і на підприємстві ВАТ«МК Азовсталь» на 19,1%. Слід також зазначити що протягом останніх років значно скоротились обсяги

набору працівників до штатного складу підприємств, що пояснюється спрямованістю кадрової політики на оптимізацію наявного кадрового складу.

Таблиця 2

Динаміка витрат на соціальні заходи промислових підприємств України
у 2007-2011 роках, тис. грн [4, 6]

Назва п/п	2007	2008	2009	2010	2011
ПАТ "ММК ім. Ілліча"	534152	597646	498845	580943	561189
ВАТ«МК Азовсталь»	238636	271122	258647	272132	284327
ПАТ"Дніпроспецсталь"	77197	95676	75855	97078	129488
ПАТ "Дніпровський меткомбінат"	145152	184006	203047	217043	241226

Сучасна кадрова політика промислових підприємств базується на інтеграції кадрової служби до системи лінійного менеджменту, що забезпечує більш тісний двосторонній комунікаційний зв'язок та сприяє формуванню командної моделі роботи колективу на основі системи корпоративних цінностей та культури. Дані тенденції еволюції кадрової політики обумовили її перехід від управління кадрами до більш стратегічно комплексного процесу управління людськими ресурсами організації. Сприйняття працівників організації як її людського ресурсу обумовлює зміну економічного сприйняття програм розвитку та соціального забезпечення із позиції витрат до позиції інвестицій у людський капітал. На нашу думку, це дає можливість не лише значно поглибити вплив кадрових служб промислових підприємств на категорію власних працівників, але й забезпечує значно більшу інтеграцію самого підприємства до зовнішнього соціального середовища, що є важливим позитивним аспектом діяльності сучасних підприємств в процесах гуманізації та соціалізації великого бізнесу в Україні.

Серед основних напрямків реалізації кадрової політики можна виділити види робіт, пов'язані із управлінням кадровим складом підприємства. Планування чисельності кадрового складу є важливим процесом, що визначає не лише кількісні але й структурні характеристики кадрового складу, що є важливим показником особливо в галузі промислового виробництва адже відомо, що найбільшою продуктивністю відзначаються працівники середньої вікової групи, що є найбажанішою та стратегічно важливою категорією працівників. Проте, як свідчить статистичний аналіз, середній вік працівників металургійної промисловості за останні роки перевищив 40 років, що свідчить про необхідність запобігання наслідкам природного старіння кадрового складу більшості промислових підприємств України. Також управління чисельністю кадрів включає такі процеси, як пошук та відбір кадрів, що є важливим проявом зв'язку між кадровою політикою промислового підприємства та зовнішнім соціальним середовищем. Так, у більшості випадків промислові підприємства проводять роботу із пошуку та попередньої підготовки молодих працівників за допомогою інтеграції зусиль із провідними вищими та середніми навчальними закладами в процесі їх професійного формування. Дана практика є поширеною в Україні, майже 60% підприємств металургійної галузі використовують діючі договори з підготовки спеціалістів на замовлення, що є безперечно значним внеском до соціальних відносин із зовнішнім середовищем. До динамічних елементів кадрової політики слід віднести інформаційні, адміністративні та операційні зв'язки, що забезпечуються шляхом організації роботи кожного окремого працівника, шляхом розподілу обсягів робіт та закріплення їх за робочим місцем, визначення алгоритму взаємодії працівника в системі трудових відносин та розподіл повноважень та відповідальності згідно із обраною моделлю управління кадрами. Загалом, напрямки реалізації сучасної кадрової політики представлено на рисунку.

Сфери реалізації заходів кадрової політики промислових підприємств визначають проблемне поле задач, що вирішує кадрова політика спрямована на управління людськими ресурсами так кадровим складом. Серед основних задач кадрової політики можна виділити наступні:

1. Комплексний підхід до організації роботи кадрового складу підприємства на основі формування ефективної системи розподілу повноважень та відповідальності учасників діяльності організації, планування робочого місця та закріплення за ним функціональних обов'язків.
2. Визначення напрямів підготовки персоналу, планування його розвитку, програм навчання та підвищення кваліфікації.
3. Управління кадровим резервом підприємства.
4. Впровадження об'єктивної моделі оцінки персоналу, та на її основі створення ефективного механізму оплати праці, управління діловою кар'єрою та стимулювання працівників.
5. Формування засад корпоративної культури та етики професійних відносин в колективі, що мають сприяти подоланню комунікаційних бар'єрів та вирішенню проблем адаптації.
6. Реалізація механізму залучення працівників до розробки та прийняття управлінських рішень на колективній основі, управління соціальним мікрокліматом в структурних підрозділах підприємства.
7. Управління чисельністю кадрового складу, його професійними та особистими характеристиками відповідно до потреб корпоративної стратегії розвитку підприємства.



Рисунок – Модель реалізації заходів кадрової політики сучасних промислових підприємств

Механізм кадрової політики промислового підприємства формується на основі системної взаємодії ключових елементів корпоративного управління, що забезпечують формування стратегічних орієнтирів, здійснюють вибір методів та принципів реалізації

кадрової політики. Кадрова політика є інструментом корпоративної стратегії, що забезпечує бажаний стан можливостей кадрового складу, необхідний для виконання основних операційних завдань з урахуванням впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Формування механізму кадрової політики має відбуватись у декілька етапів:

1. Визначення умов функціонування механізму кадрової політики в межах корпоративної стратегії підприємства, що визначає пріоритетні та стратегічні напрямки, організаційні очікування та потреби, що складають основу кадрової політики. На даному етапі формування механізму кадрової політики необхідною задачею є забезпечення відповідності корпоративних цілей цілям кадрової політики, реалізація яких закладається в основу роботи механізму кадрової політики.

2. Визначення складових елементів механізму кадрової політики. До основних елементів, що безпосередньо впливають на ефективність кадрового управління на підприємстві входить не лише кадрова служба та відповідні підрозділи підприємства, але й система лінійного менеджменту, до обов'язків якої належить реалізація заходів кадрової політики, контроль ділової активності та операційних зв'язків, вирішення проблемних питань без залучення централізованих органів кадрового управління. Механізм реалізації кадрової політики включає систему прямих та непрямих зв'язків, яка охоплює всі структурні підрозділи підприємства, що, в свою чергу, вимагає створення ефективної високотехнологічної комунікаційної мережі.

3. Формування кадрової стратегії, вибір методів її реалізації, визначення цільових орієнтирів кадрової політики підприємства. Кадрова політика повинна не лише відповідати сутності корпоративної стратегії організації, забезпечувати умови виконання її завдань, але й відповідати ресурсному потенціалу, використовувати всі наявні можливості та постійно оновлюватись у відповідності до змін стану зовнішнього організаційного середовища.

4. Створення умов безперервного моніторингу поточного стану та ефективності роботи механізму кадрової політики, що дозволяє проводити корегування відхилень та усунення небажаних результатів через систему регулювання роботи елементів механізму кадрової політики.

Висновки

1. В статті розглянуто основні підходи до визначення механізму кадрової політики, його ролі в системі адміністративно-господарських відносин та корпоративному управлінні. Кадрова політика відіграє визначальну роль в питаннях забезпечення ефективності операційної діяльності підприємства, створення належних умов соціального середовища організації що дозволяє використовувати потенціал кадрових ресурсів у досягненні основних організаційних цілей. Робота механізму кадрової політики залежить від ступеня інтегрованості моделі кадрового управління в систему корпоративного менеджменту.
2. Проведено аналіз показників управління кадровим складом низки промислових підприємств України, визначено основні тенденції кадрового управління, охарактеризовано стан їх соціального середовища. Кадрова політика промислових підприємств спрямована на підвищення ефективності використання кадрового потенціалу, що має прояв у реалізації програм оптимізації чисельності штатних працівників, впровадження програм навчання та розвитку, реалізацію високих соціальних стандартів операційної діяльності.
3. Визначено основні етапи формування механізму кадрової політики промислових підприємств та наведено методичні рекомендації щодо вдосконалення та підвищення ефективності роботи механізму кадрової політики.

Список використаних джерел:

1. Arnold J. Work Psychology // J. Arnold, I.T. Robertson, C.L. Cooper. – Pitman, London, 1991.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. // Пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина / М. Армстронг. – СПб. : Питер, 2009. – 848 с.
3. Офіційний сайт ПАО «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. Сухарський В.С. Менеджмент : теорія, методологія, практика : монографія / В.С. Сухарський. – Тернопіль : Астон, 2002. – 416 с.
6. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України [Електронний ресурс] – (<http://smida.gov.ua>).
7. Управление персоналом организации: Под. ред. / Под.ред. А.Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 638 с.
8. Управление персоналом: учебник для вузов / Под. ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Яремина. – М. : Банки и биржи, 1998. – 423 с.
9. Мескон М.Х. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1997. – 704 с.
10. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень / Д. Дерлоу. – К. : Всеуито; К. : Наукова думка, 2001. – 242 с.

Bibliography:

1. J. Arnold. Work Psychology / J. Arnold, I.T. Robertson, C.L. Cooper. – Pitman, London, 1991.
2. Armstrong M. Human resources management practice. 10th edition. // Transl. from Eng. by S.K. Mordovina / M. Armstrong. – Spb. : Piter, 2009. – 848 p. (Rus.)
3. An official site of PSK «МК «Azovstal'» [Electronic resource] – (<http://azovstal.metinvestholding.com>). (Rus.)
4. An open informative database GCCSPM of stockmarket of Ukraine [Electronic resource] – (<http://stockmarket.gov.ua>). (Rus.)
5. Sukharskiy V.S. Management: theory, methodology, practice: monography / V.S. Sukharskiy. – Ternopil : Aston, 2002. – 416 p. (Rus.)
6. An agency of infrastructure development of stockmarket of Ukraine [Electronic resource] –(<http://smida.gov.ua>). (Rus.)
7. Management of personnel: studybook. / A.Y. Kibanov – М. : INFRA-M, 2003. – 638 p. (Rus.)
8. Management of personnel: Studybook / T.Y. Bazarov, B.L.Yaremina. – М. : Banks and stocks, 1998. – 423 p. (Rus.)
9. Mescon M.H. Basics of management / M.H. Mescon, M. Albert, F. Khedouri. – М. : Delo, 1997. – 704 p. (Rus.)
10. Derlou D. The key management decisions. The technology of taking decisions / D. Derlou. – К. : Vseuvito; К. : Naukova dumka, 2001. – 242 p. (Rus.)

Рецензент: Т.Г. Логутова
д-р екон. наук, проф. ДВНЗ «ПДТУ»

Стаття надійшла 01.11.2012