

УДК 349.3:332.1:331.101:352.02

DOI <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2021.4.12>

І. О. Парубчак

доктор наук із державного управління, професор,
завідувач кафедри публічного управління та адміністрування
Львівського національного університету ветеринарної медицини
та біотехнологій імені С. З. Ґжицького

Г. М. Гринишин

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування
Львівського національного університету ветеринарної медицини та
біотехнологій імені С. З. Ґжицького

РЕФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ МЕТОДІВ У РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ЩОДО ДІЯЛЬНОСТІ НАЙМАНОГО ПЕРСОНАЛУ В КОМПАНІЯХ УКРАЇНИ

Ефективна кадрова політика дасть змогу компанії отримати конкурентну перевагу на ринку праці, забезпечити зростання відповідальності та продуктивності, зберігаючи при цьому соціальну стабільність, максимально наближаючи інтереси працівників до стратегічних інтересів компанії. Потрібно, щоб організація сприймала і розглядала персонал як людський ресурс, здатний забезпечити наявність конкурентних переваг і навіть допомогти досягти найкращих результатів, але за умови планування та забезпечення оптимального використання кадрового потенціалу.

Необхідно, щоб компанія як роботодавець і персонал загалом виступали як соціальні партнери, які поділяють цілі і способи досягнення цих цілей, що стоять перед ними, що визначається вибраною стратегією та політикою організації. Також важливо, щоб організація сприяла задоволенню співробітниками своїх соціальних, духовних та матеріальних потреб залежно від того, який внесок зробив кожен зі співробітників у досягнення цілей та завдань організації. Стратегія управління персоналом визначається з розробленої стратегії організації, управління персоналом має важливу функцію, а саме: надає і підтримує працездатність персоналу, що є необхідним для компанії.

У цій концепції персонал уособлюється як самостійний ресурс, завдяки яким і здібностям якого можна вирішувати різноманітні завдання. За цієї концепції стратегія кадрової політики безпосередньо залежить від цього, якими кадровими ресурсами володіє компанія. Стратегія організації співвідноситься з кадровими ресурсами, які вже є, або з тими, що можуть з'явитися в перспективі, завдяки чому і відбувається визначення відповідності напрямам стратегії кадрової політики.

Кадрова політика є основними нормами і принципами, які визначають взаємовідносини персоналу в організації, визначають стратегію роботи зі співробітниками в рамках стратегії розвитку компанії. Зasadничі принципи кадрової політики нині можна доповнити основоположними концепціями у сфері управління персоналом, а саме: ставлення до працівників як до вирішального чинника, що визначає ефективність, професійні стандарти управління персоналом, економічно обґрунтовані інвестиції в розвиток та навчання кадрів, формування ефективних зворотних зв'язків, соціальне партнерство та демократичні методи управління, підвищення якості праці.

Ефективність управління кадрової політикою оцінюється плінністю персоналу, рівнем кваліфікації працівників, витратами на навчання працівників, грошовими витратами на соціальні програми. Щоб кадрова політика ефективно працювала та відповідала тим стратегічним завданням, які стоять перед організацією, необхідно дотримуватися основних положень та норм у процесі управління кадрами. Методи та принципи кадрової політики можуть

використовуватись у різних поєднаннях, ефективність яких залежить від багатьох факторів сучасного розуміння управління персоналом.

Ключові слова: стратегія, управління персоналом, методи, національні компанії, реформування, підходи, кадрова політика, сучасний етап, діяльність.

Постановка проблеми та її зв'язок із важливими науковими і практичними завданнями. Ефективність управління кадровою політикою компанії передбачає оцінку соціального характеру праці, а саме: мотивацію персоналу, соціально-психологічний клімат у робочих групах, рівень розвитку людських ресурсів у компанії [10]. При організаційній ефективності управління кадровою політикою оцінюється як організована діяльність управлінського та виробничого персоналу, а також особливості системи управління компанією. Вимірюються та оцінюються рівномірність завантаження персоналу, норми керованості працівниками відповідного керівника, коефіцієнт приросту кадрів, якість управлінського персоналу.

Оцінка ефективності управління кадровою політикою компанії необхідна для відстеження ситуації загалом і прийняття оперативних і тактичних управлінських рішень [8]. Управління ефективністю діяльності персоналу здійснюється з використанням методу функціонально-вартісного аналізу, цей метод дає змогу співвіднести функції системи керуванням функцій виробничої системи. Також можна оцінити кінцеві результати роботи всієї організації, використовуючи економічні показники, продуктивність праці, соціальні показники у вигляді аналізу особливостей робочих груп, системи оплати праці, можливостей кар'єрного зростання.

Аналіз останніх досліджень, в яких започатковано розв'язання проблеми та визначення не вирішених раніше частин загальної проблеми, яким присвячена стаття. Згідно з твердженнями сучасних дослідників, категорія «кадрова політика» є системою усвідомлених і чітко сформульованих правил і норм, завдяки яким робота з персоналом формується відповідно до стратегії компанії [6]. Кадрова політика є комплексом певних правил, побажань і обмежень, пов'язаних із взаємовідносинами між співробітниками і компанією, це основа управління персоналом сучасних компаній. Отже, кадрова політика – це найважливіші норми та принципи, що визначають взаємовідносини персоналу в організації, стратегію роботи зі співробітниками компанії в рамках стратегії розвитку компанії.

У процесі розвитку кадрової політики часто виникають проблеми створення чи зміни вже

наявних у компанії управлінських принципів, а тому необхідний системний аналіз, який проводитиметься на регулярній основі. Завдання кадрової політики неможливо вирішити без створення системи управління кадрами, яка використовує сучасні методи та технології, наукові розробки та методичні рекомендації спеціалістів [2]. До завдань кадрової політики входять реалізація цілей управління кадрами, створення умов, за яких відбувається постійне підвищення коефіцієнта корисної дії працівників підприємства, збільшення їхнього професійного потенціалу.

Мета статті – обґрунтувати сучасні управлінські методи в реалізації стратегії кадрової політики щодо діяльності найманого персоналу національних компаній в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Кадрова політика – це основні правила та принципи, що регламентують взаємовідносини персоналу, формують стратегічну лінію поведінки в роботі з персоналом з урахуванням стратегії розвитку компанії. Зазвичай в організаціях використовується поєднання всіх методів кадрової політики, але ефективність їх залежатиме від специфіки діяльності [4]. Так, адміністративні методи кадрової політики більшою мірою ефективні для тих організацій, де керівництво надає перевагу авторитарній основі. У державних компаніях доцільно використовувати як авторитарні, так і соціально-психологічні методи управління персоналом.

Соціально-психологічні методи є дієвими в тих компаніях, де заробітна плата невисока, тоді додаткові заходи соціального заохочення та захисту можуть мати помітний мотиваційний вплив. Економічні методи кадрової політики особливо ефективні там, де ставка робиться на матеріальне стимулювання, але і в цьому випадку не варто відхиляти соціальні методи стимулювання та управління персоналом. Як показала практика, нині мало застосовувати лише традиційні методи кадрової політики, їх пропонують доповнити або замінити методами примусу, спонукання та переконання, заснованими на тому чи іншому ступені свободи особистості.

Методи примусу ґрунтуються на чинному законодавстві та нормативних актах, які

забезпечують єдиний якісний ідеологічний, політичний та правовий простір [30]. Методи спонукання спрямовані на підвищення продуктивності та економію ресурсів, покращення інфраструктури та якості життя. Механізмами для реалізації методів спонукання є оптимізація управлінських рішень та мотивація працівників на їх реалізацію. Методи переконання ґрунтуються на складанні психологічного портрета працівника з метою визначення його мотивації та потреб – фізіологічних, духовних та соціальних [7]. Таким чином, методи та принципи кадрової політики в кожній компанії можуть використовуватись у різних поєднаннях, ефективність яких залежить від багатьох факторів.

Процес формування кадрової політики організації починається з того, що виявляються потенційні можливості, що є у сфері управління людьми, і визначаються напрями роботи з персоналом, посилення яких необхідне для ефективною реалізації організаційної стратегії. Одними з найважливіших складників кадрової політики вважаються також формування скоординованої системи оплати праці та організація отримання співробітниками адекватної винагороди за результатами праці [3]. У компанії, де не використовуються сучасні методики оцінки праці, навпаки, мають місце формальний та зрівняльний підхід до оцінки праці співробітників. Цю проблему можна вирішити за допомогою оптимізації системи заробітної плати, встановлення її на справедливому рівні.

Якщо заробітна плата відповідає тій роботі, що виконує співробітник, відповідає його рівню відповідальності та віддачі, це стимулює співробітника до ефективнішої роботи, а також підвищує лояльність до роботодавця. Отже, головним чинником, що відіграє найважливішу роль, є те, наскільки ефективно працюють персонал і правильна мотивація, також можна виділити особливий підхід до формування кадрової політики, що базується на об'єднанні кадрового та стратегічного планування організації. Те, наскільки успішним буде кадрове планування організації, безпосередньо залежить від цього, наскільки вміло управління персоналом може поєднувати ефективно кадрове планування зі стратегією розвитку, яка прийнята в організації.

Прийом на роботу має супроводжуватися тривалими ознайомленнями з інструкціями, знайомством із колективом та інші довгими, але часто не потрібними процедурами [5]. Своєю чергою звільнення супроводжується тривалішими нота-

ціями – співробітник має розуміти, що він втратив, та шкодувати про свій промах. Конкуренція серед співробітників вважається звичайним явищем у будь-якій компанії, адже конкурентоспроможність – це одна з основних вимог, які висуває керівництво до кандидатів. Конкуренція серед співробітників дозволяє компанії досягти кращих результатів у роботі, а співробітникам – піднятися кар'єрними сходами.

Співробітників наймають працювати, керуючись такими критеріями, як освіта, рівень практичного досвіду, конкурентоспроможність, психологічна сумісність, вміння працювати в колективі [28]. Кожна компанія встановлює правила прийому на роботу, зазвичай потенційні співробітники проходять спеціальні тести, які визначають їхні особисті якості та вміння працювати, що однаково важливо для компанії, також кандидати проходять тестування на визначення кваліфікації. Після того, як було прийнято рішення затвердити кандидата на посаду, його знайомлять із робочим місцем та колективом, проте йому відомі лише його обов'язки.

Сучасні вітчизняні компанії здійснюють свою діяльність за умов постійної зміни та ускладнення структури економічної діяльності та соціально-економічних процесів. Реалізація цих дій буде можлива за наявності вже добре підготовлених співробітників, які мають знання, що дозволяють прогнозувати, які інтелектуальні ресурси необхідно буде залучити підприємству в перспективі задля збереження своєї конкурентоспроможності [20]. Прогнозування уособлює проведення попереднього аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на формування якісної та кількісної потреби в людських ресурсах.

Перед компанією постає завдання створення умов, що забезпечують оптимальне використання людських ресурсів в обсязі збалансованих потреб та інтересів організації та кожного працівника. Досягнення такої збалансованості потреби можливе внаслідок підвищення ефективності управління персоналом організації, зокрема застосування одного з найбільш прогресивних його напрямів маркетингу персоналу [26]. Маркетинг є прогресивним методом управління персоналу, який замінив традиційне кадрове планування, застосування маркетингової методології в плануванні людськими ресурсами сучасної організації визначається як цілями роботодавця, а й цілями співробітника компанії.

Роботодавець зацікавлений у підвищенні ефективності бізнесу внаслідок більш раціонального використання людських ресурсів та сформованих ними інформаційно-інтелектуальних активів. Маркетинг персоналу, хоч і не є чимось невивченим і чужим, але зазвичай впроваджується в українських компаніях вкрай рідко і непослідовно [1]. Деякі вітчизняні компанії включають маркетинг персоналу до складу вирішуваних службами з управління людськими ресурсами завдань, використовуючи лише окремі інструменти маркетингу замість впровадження маркетингу персоналу як системи.

Однією з найбільш популярних причин небажання керівників та власників впроваджувати маркетинг персоналу в систему управління компанією називається нестача фінансових ресурсів та належно підготовлених фахівців [18]. Водночас фахівцями доведено, що витрати на розвиток людських ресурсів та системи управління людськими ресурсами є довгостроковими інвестиціями, здатними підвищити як ефективність бізнесу, так і його вартість.

Організатори, що розуміють це, поступово змінюють колишні умови управління персоналом, як вдаючись до адаптації апробованого зарубіжного досвіду, так і розробляючи власні програми маркетингу. Недоліки практики формування та розвитку потенціалу українських компаній часто пов'язані з тим, що відповідні служби знаходяться на етапі становлення персоналу. Крім того, вітчизняні компанії нерідко використовують західний досвід без урахування української специфіки, а також специфіки самої компанії.

Формулювання висновків і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. У сучасних обставинах підвищується роль інформаційно-інтелектуальних ресурсів підприємства та персоналу як генератора передових знань, ідей та найважливішого фактора розвитку сучасної організації. З погляду формування інтелектуального потенціалу фірми основний зміст підсистеми управління людськими ресурсами розкривається через сукупність дій, спрямованих на розробку та застосування методів та способів перетворення інтелектуальних і емоційно-психологічних ресурсів людини на інформаційно-інтелектуальні бізнес-процеси фірми [14]. До функціонального складу цієї підсистеми входить формування та ефективне використання фондів знань, необхідних для прогнозування потреби в залученні необхідних

людських ресурсів, здійснення набору, відбору та створення умов для їх оптимальної адаптації та орієнтації в компанії.

Головною метою кадрової політики для будь-якої компанії є комплектація штатного розкладу кваліфікованими та лояльними фахівцями, їх ефективне використання та розвиток. Кадрова політика є дуже важливим та невід'ємним елементом будь-якої організації, від правильно і чітко працюючої кадрової політики суттєво залежить ефективність та успішність функціонування компанії загалом [25]. Управління людськими ресурсами розвинуло та збагатило систему стратегічного менеджменту, функція управління людськими ресурсами стала компетенцією найвищих посадових осіб організації. На жаль, багато вітчизняних кадрових служб поки що тільки опановують технології кадрового менеджменту.

Список використаної літератури:

1. Амбросов В.Я., Маренич Т.Г. Великотоварні підприємства як основа впровадження інновацій. *Економіка АПК*. 2007. № 6. С. 15–18.
2. База даних «Проблеми теорії та практики управління». URL: <http://www.ptpu.ru/> (дата звернення: 20.09.2021).
3. Болтак О.Л. Шляхи вдосконалення системи управління підприємством. *Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»*. URL: <http://nauka.zinet.info/9/boltak.php> (дата звернення: 22.02.2021).
4. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень : навчальний посібник. Київ, 2012. С. 37–44.
5. Вольгин А.П., Матирко В.И. Управление персоналом в условиях рыночной экономики. Москва : Дело, 2005. 312 с.
6. Грачев М.В. Суперкадры управление персоналом и международные корпорации. Москва : Наука, 2006. 185 с.
7. Григор'єв Л. Управління персоналом і регулярний менеджмент. *Робота сьогодні*. 2015. № 5. С. 32–34.
8. Донцов А.І. Психологія колективу: методологічні проблеми дослідженн. Київ, 2015. С. 43–46.
9. Обегом Ю.Г. Эффективность системы управления персонала : учебное пособие. Москва : Изд-во РЭА, 2005. 326 с.
10. Олексенко Р.І. Управління кадровими ресурсами підприємств у сучасних умовах господарювання. *АгроСвіт*. 2010. № 14. С. 41.
11. Опанасюк Ю.А., Рудь А.В. Удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві. *Вісник Сумського державного університету. Сер. Економіка*. 2012. № 1. С. 134–140.

12. Осипова О. Управління персоналом у рамках стратегічного менеджменту. *IT Manager*. 1998.
13. Петруня Ю.Є., Коляда С.П., Ковтун Н.С. Управління персоналом. Практикум : навчальний посібник. Дніпропетровськ : АМСУ, 2016. 215 с.
14. Питере Т., Утерман Р. В поисках эффективного управления. Санкт-Петербург : Просвещение, 2003. 214 с.
15. Робінс Стефан П., ДеЧенцо Девід А. Основи менеджменту / пер. з англ. А.Олійник та ін. Київ : Вид-во С. Павличко «Основи», 2000. С. 233–235.
16. Слуцкий Г.В. Управление социальным развитием персонала предприятия : учебное пособие. Москва : ГАУ, 2003. 231 с.
17. Смирнов Б.М. Кадровое нововведение в системе управления персоналом. Москва : ГАУ, 2004. 248 с.
18. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент : посібник. Київ : Академвидав, 2003. 464 с.
19. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / под научн. ред. проф., д-ра Р. Марра. Москва : Изд-во МГУ, 2003. 127 с.
20. Управление персоналом / под ред. Базарова Т.Ю. Москва, 2005. 408 с.
21. Управление персоналом организации / Под ред. Кибанова А.Я. Москва, 2002. 376 с.
22. Управление персоналом / Самыгин С.И. (и др.). Изд. 2-е. Ростов н/Д: Феникс, 2006. 378 с.
23. Управление персоналом. Ответы на экзаменационные вопросы : учебное пособие для вузов. Москва: Издательство «Экзамен», 2006. 423 с.
24. Управління персоналом: навч. посіб. / Виноградський М.Д., Беляєва С.В., Виноградська А.М., Шкапова О.М. К. : Центр навчальної літератури, 2006. 504 с.
25. Фрайлингер К., Фишер И. Управление изменениями в организации. Москва, 2002. 256 с.
26. Хентце И., Менцнер И. Теория управления кадрами в рыночной экономике / пер. с нем. Москва, 2004. 294 с.
27. Хміль Ф. Управління персоналом : підручник. Київ : Академвидав, 2006. 487 с.
28. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом : навчально-методичний посібник. Київ : МАУП, 2001. 112 с.
29. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом. Москва : Юрист, 2007. 376 с.
30. Шейл П. Руководство по развитию персонала / пер. с англ. Санкт-Петербург : Питер, 2004. 403 с.
31. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Москва : Интел-Синтез, 2006. 384 с.
32. Широкова Г.В. Управление организационными изменениями. Москва : Юрист, 2005. 412 с.
33. Шляга О.В., Білоус А.С. Підходи до оцінки персоналу на підприємствах. URL: http://www.zgia.zr.ua/gazeta/evzdia_5_126.pdf (дата звернення: 17.07.2021).

Parubchak I. O., Hrynyshyn H. M. Reforming management methods in the implementation of personnel policy strategy for the activities of hired personnel in Ukrainian companies

An effective personnel policy will allow the company to gain a competitive advantage in the labor market, increase responsibility and productivity, while maintaining social stability, bringing the interests of employees as close as possible to the strategic interests of the company. It is necessary for the organization to perceive and consider the staff as a human resource capable of ensuring competitive advantage, as well as help to achieve the best results, but provided that planning and ensuring optimal use of human resources.

It is necessary that the company as an employer and staff as a whole act as social partners who share the goals and ways to achieve these goals, which are determined by the chosen strategy and policy of the organization. It is also important that the organization helps employees to meet their social, spiritual and material needs, depending on how each employee has contributed to achieving the goals and objectives of the organization. The strategy of personnel management is determined by the developed strategy of the organization, personnel management has an important function, namely, provides and maintains the efficiency of personnel, which is necessary for the company.

In this concept, the staff is represented as an independent resource, due to the qualities and abilities of which you can solve various tasks, according to this concept, the strategy of personnel policy directly depends on what human resources the company has. The strategy of the organization is correlated with the human resources that already exist or with those that may appear in the future, due to which the compliance with the directions of the personnel policy strategy is determined.

Personnel policy is the basic norms and principles that determine the relationship of staff in the organization, determine the strategy of working with employees as part of the company's development strategy. The basic principles of personnel policy can now be supplemented by basic concepts in the field of personnel management, namely the attitude to employees as a decisive factor determining efficiency, professional standards of personnel management, economically sound

investments in development and training, effective feedback, social partnership and democratic management methods, improving the quality of work.

The effectiveness of personnel policy management is assessed by staff turnover, the level of qualification of employees, the cost of training employees, the cost of social programs. In order for the personnel policy to work effectively and correspond to the strategic tasks facing the organization, it is necessary to adhere to the basic provisions and norms in the process of personnel management. The methods and principles of personnel policy can be used in various combinations, the effectiveness of which depends on many factors of modern understanding of personnel management.

Key words: *strategy, personnel management, methods, national companies, reforming, approaches, personnel policy, current stage, activity.*