

Отже, проаналізовані переваги і недоліки лізингу персоналу дають змогу зробити висновок про доцільність застосування цієї форми кадрового забезпечення в діяльності українських кластерів. Це дозволить кластерам зменшити витрати на персонал і, водночас, забезпечити їх компетентними кадрами. Слід зазначити, що врахування регіональних особливостей при використанні лізингу персоналу забезпечить високу ефективність діяльності кластерів і сприятиме їх подальшому розвитку.

1. Аникин Б.А., Рудая И.Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента. – М.: ИНФРА - М, 2009. – 320 с.
2. Багмет Р. Персонал напрокат или «временный» персонал // Бизнес-консультант. – 2005. – №7-8. – С.102-105.
3. Войно-Данчишина О. Новые технологии на рынке труда: правовое регулирование [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://radnuk.info/statti>.
4. Кацай М. Кадровые технологии решают все // Управление персоналом. – 2004. – № 7. – С. 17-19.
5. Сівашенко Т. Особливості аутстафінгу і лізингу персоналу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua>.
6. Холодний Г.О. Дослідження сучасних форм кадрового забезпечення маркетингової діяльності підприємства / Г.О. Холодний, Г.М. Шумська // Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. наук. пр. Вип.192. Т.3. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2004. – С.674-681.

*Отримано 25.02.2011*

УДК 005.953

О.В.ІВАНІСОВ, О.Ф.ДОРОВСЬКОЇ, кандидати екон. наук  
*Харківський національний економічний університет*

## **ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ**

Визначаються особливості формування кадрової політики на вітчизняних підприємствах, зокрема у сфері житлово-комунального господарства, фактори, які визначають ефективність функціонування кадрової політики, а також інструменти щодо її реалізації.

Определяются особенности формирования кадровой политики на отечественных предприятиях, в частности в сфере жилищно-коммунального хозяйства, факторы, которые определяют эффективность функционирования кадровой политики, а также инструменты ее реализации.

In the article specification of forming manpower policy on domestic enterprises are determined, especially in sphere of housing and communal sector of economy. Factors that are main in effectiveness work of manpower policy and instruments of its realization are presented.

*Ключові слова:* кадри підприємства, система управління персоналом, кадрова політика, кадрова стратегія, відбір та адаптація персоналу, навчання персоналу, ротація персоналу, моніторинг персоналу, мотивація та стимулювання персоналу.

Досвід роботи провідних підприємств свідчить про те, що їх головною конкурентною перевагою є унікальний кадровий потенціал. Досить високий рівень корпоративної культури робить підприємство привабливим для талановитих працівників, утримує їх в організації, а результати їх праці, в свою чергу, створюють відповідну репутацію фірми, привертають нових споживачів та висококваліфікованих співробітників. Головним завданням таких підприємств є сприяння зростанню професійної компетенції робітників та розвитку їх навичок і вмінь. Тому актуальним виявляється вивчення особливостей формування кадрової політики на вітчизняних підприємствах та розробка рекомендацій щодо її ефективної реалізації.

Проблеми кадрової політики знаходять своє відображення у працях таких вчених: Одегова Ю.Г., Пошерстник Н.В., Філіпової Т.І., Щокіна Г.В., Щербак В.Г., Яковенко О.М. [1-7].

Метою даного дослідження є вивчення особливостей формування кадрової політики на вітчизняних підприємствах та розробка заходів щодо підвищення ефективності її функціонування.

Для вирішення проблеми формування ефективної кадрової політики на вітчизняних підприємствах поставлено наступні завдання: вивчення теоретичних особливостей формування кадрової політики на підприємствах; визначення основних проблем у сфері функціонування кадрової політики на вітчизняних підприємствах; розробка рекомендацій щодо формування ефективної кадрової політики на підприємствах.

Об'єктом дослідження обрано процеси формування кадрової політики на підприємстві.

Предметом дослідження є кадрова політика.

Суб'єктом дослідження обрано персонал підприємства.

Реалізація цілей і завдань управління персоналом здійснюється через кадрову політику. Кадрова політика – це цілеспрямована діяльність по створенню трудового колективу, який найкращим чином сприяв би поєднанню цілей і пріоритетів підприємства і його працівників [6].

Головним об'єктом кадрової політики підприємства є персонал (кадри). Персоналом підприємства є основний (штатний) склад його працівників. Кадри – це головний і вирішальний чинник виробництва, перша продуктивна сила суспільства [7]. Вони створюють і приводять до руху засоби виробництва, постійно їх удосконалюють. Від кваліфікації працівників, їх професійної підготовки, ділових якостей значною мірою залежить ефективність виробництва.

Метою кадрової політики підприємства є забезпечення збалансованості процесів поновлення та збереження кількісного та якісного

складу кадрів [1]. Безумовно, що основними факторами впливу на кадрову політику підприємства є стан зовнішнього середовища та ситуація на цільових ринках і ринках праці. Кадрова політика багато у чому залежить від організаційної культури. Існують підприємства, що об'єднують окремих професійних менеджерів, які не поєднані єдиною корпоративною метою і виконують завдання індивідуально. Однак найбільш успішними є підприємства та організації, які організують працю на основі співробітництва і формування команди менеджерів для виконання проектів.

Кадрова політика повинна створювати не тільки сприятливі умови праці, але забезпечувати можливість просування по службі і необхідний ступінь упевненості в завтрашньому дні. Тому основним завданням кадрової політики підприємства є забезпечення в повсякденній кадровій роботі обліку інтересів усіх категорій працівників і соціальних груп трудового колективу [2].

При формуванні кадрової політики враховуються чинники, які властиві зовнішньому і внутрішньому середовищу підприємства [4]: вимоги виробництва, стратегія розвитку підприємства; фінансові можливості підприємства; кількісні і якісні характеристики; ситуація на ринку; попит на робочу силу з боку конкурентів; впливовість профспілок, жорсткість у відстоюванні інтересів працівників; вимоги трудового законодавства, прийнята культура роботи з найманим персоналом та ін.

Загальні вимоги до кадрової політики в сучасних умовах зводяться до наступного [5].

1. Кадрова політика повинна бути тісно пов'язана зі стратегією розвитку підприємства. В цьому відношенні вона є кадровим забезпеченням реалізації цієї стратегії.

2. Кадрова політика повинна бути достатньо гнучкою. Це означає, що вона повинна бути, з одного боку, стабільною, оскільки саме зі стабільністю пов'язані певні очікування працівника, з іншого – динамічною, тобто коректуватися відповідно до зміни тактики підприємства, виробничої і економічної ситуації. Стабільними повинні бути ті її сторони, які орієнтовані на облік інтересів персоналу і мають відношення до організаційної культури підприємства.

3. Оскільки формування кваліфікованої робочої сили пов'язане з певними витратами для підприємства, кадрова політика повинна бути економічно обґрунтованою, тобто виходити з його реальних фінансових можливостей.

4. Кадрова політика повинна забезпечити індивідуальний підхід до своїх працівників.

Таким чином, кадрова політика направлена на формування такої системи роботи з кадрами, яка орієнтувалася б на отримання не тільки економічного, а й соціального ефекту за умови дотримання чинного законодавства.

У реалізації кадрової політики можливі альтернативи. Вона може бути швидкою, рішучою (у чомусь на перших порах, можливо, і не дуже гуманною по відношенню до працівників), заснованою на формальному підході, пріоритеті виробничих інтересів, або, навпаки, заснованою на обліку того, як її реалізація позначиться на трудовому колективі, до яких соціальних витрат для нього це може привести.

Кадрова політика є складовою частиною всієї управлінської діяльності і виробничої політики організації. Вона має на меті створити згуртовану, високорозвинену і високопродуктивну робочу силу.

В умовах ринкової економіки одним із вирішальних факторів ефективності й конкурентоспроможності підприємства є забезпечення високої якості кадрового потенціалу [3]. При цьому необхідно мати на увазі, що робота з персоналом не починається з вакансії й не закінчується прийомом на роботу. Процес роботи з персоналом повинен бути побудований так, щоб найкоротшим шляхом приходити до бажаного результату відносно будь-якого питання або проблеми в кадровій сфері.

Більшість промислових підприємств України, які раніше перебували в державній власності, стикаються з проблемою визначення оптимального курсу виробничої діяльності, інвестиційної діяльності, а також управління персоналом. Тому досить гостро постає проблема розробки ефективної кадрової стратегії, яка б максимально враховувала специфіку діяльності підприємства, фактори, що на нього впливають, внутрішні можливості тощо. На нашу думку, доцільним є обґрунтування певного алгоритму розробки кадрової стратегії.

Розробка кадрової стратегії складається з семи кроків, і в кожному з них бажана активна участь керівників вищої ланки. Це гарантує дотримання балансу між кадровими менеджерами-практиками й стратегами підприємства, настільки необхідного для одержання ефективних результатів.

На першому кроці усвідомлюється стратегія бізнесу, аналізується інформація про персонал компанії і його кваліфікацію. Тут необхідно чітко виділити основні рушійні сили бізнесу, наприклад: технологія, збут, витрати, новинки, розвиток ринку.

На другому кроці формулюється місія підприємства. Тут необхідно визначитися, як зацікавити персонал, яку систему цінностей підприємства запропонувати.

Третій крок передбачає проведення простої, але повної оцінки підприємства. Тут доцільно скористатися SWOT-аналізом підприємства (Strengths – сильні сторони, Weaknesses – слабкі сторони, Opportunities – сприятливі можливості, Threats – небезпеки). Це нескладний, але ефективний метод. Обов'язково треба перевірити цінність висновків, зроблених на основі SWOT-аналізу.

На четвертому кроці після детального аналізу персоналу й діяльності відділу кадрів проводиться COPS-аналіз: Culture – культура; Organization – організація; People – люди; Systems – системи управління персоналом. Слід проаналізувати наявне і бажане положення справ. Докладний COPS-аналіз допоможе визначити проблемні зони, розбіжності, які існують між бажаним і наявним положенням справ.

На п'ятому кроці слід повернутися до стратегії бізнесу й розглянути її з погляду SWOT- і COPS-аналізів, а також зрозуміти, наскільки реально домогтися поставлених стратегічних завдань при наявних кадрах. Зіставивши результати SWOT- і COPS-аналізів зі стратегією бізнесу, визначаються найважливіші проблеми персоналу, тобто ті проблеми, які впливають на реалізацію стратегії бізнесу. На сучасних підприємствах таких проблем дуже багато, тому необхідно їх проранжувати за ступенем важливості, щоб визначити до чого варто прагнути підприємству, якщо воно сконцентрує сили й засоби.

На шостому кроці для кожної першочергової проблеми чітко викладаються варіанти дій керівництва. Це важливий крок, оскільки люди часто “чіпляються” за звичне, замість того щоб кинути виклик стереотипам. Наслідки тих або інших дій осмислюються, визначаються методики, необхідні для рішення зазначених проблем. Після того, як весь шлях є пройденим, можна розробити загальний план і поставити завдання для кожного напрямку роботи відділу кадрів. Розроблений план повинен включати поставлені чіткі цілі та напрямки вирішення ключових завдань.

Сьомий крок передбачає контроль за виконанням розроблених планів і оцінку результатів. Кінцева мета розробки кадрової стратегії полягає в тому, щоб поставлені цілі не суперечили одна одній в рамках загального бізнес-плану. Крім того, треба стежити за тим, щоб основні функції відділу кадрів доповнювали одна одну.

Впровадження даного алгоритму сприятиме підвищенню ефективності діяльності кадрової служби на підприємствах.

Новизною даного дослідження є визначення теоретичних особливостей формування кадрової політики на вітчизняних підприємствах та розробка заходів щодо її ефективної реалізації. Ці заходи дозволять значно підвищити рівень відповідальності керівників перед підлегли-

ми, будуть стимулювати працівників до саморозвитку, а керівників – до вивчення психології особистості.

Запропоновані нами рекомендації є дієвим механізмом при формуванні кадрової політики підприємств і мають практичне значення для розвитку їх діяльності.

- 1.Одегов Ю.Г. Трудовой потенциал предприятия: пути эффективного использования / Ю.Г. Одегов, В.Б. Бычин, К.Л. Андреев. – Саратов: Саратов. гос. ун-т, 2008. – 291 с.
- 2.Пошерстник Н.В. Кадры предприятия. – М.: ИНФРА, 2009. – 212 с.
- 3.Філіпова Т.І. Система підвищення кваліфікації кадрів, як складова кадрової політики // Актуальні проблеми державного управління: Зб. наук. пр. Вип.10. – Одеса: ОРІДУ УАДУ, 2009. – С.79-88.
- 4.Щекин Г.В. Кадровый менеджмент. – К.: Изд. дом «Корпорация», 2007. – 286 с.
- 5.Щекин Г.В. Стратегическое планирование и кадровая политика на промышленных предприятиях. – К.: Изд. дом «Корпорация», 2009. – 239 с.
- 6.Щербак В.Г. Управління персоналом підприємства. – Харків: Вид. дім “ІНЖЕК”, 2003. – 208 с.
- 7.Яковенко О.М. Кадровий потенціал: стан та проблеми розвитку // Вісник УАДУ. – 2008. – № 2. – С.113-124.

*Отримано 18.02.2011*

УДК 65.012.323

Г.І.ПИСАРЕВСЬКА

*Харківська національна академія міського господарства*

## **ОСНОВНІ ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ**

Розглядаються основні підходи до визначення понять «трудовий потенціал» і «кадровий потенціал», пропонується їх визначення з цих позицій, що сприятиме поглибленню теорії управління персоналом.

Рассматриваются основные подходы к определению понятий «трудовой потенциал» и «кадровый потенциал», предлагается их определение с этих позиций, способствующее углублению теории управления персоналом.

The basic approaches to concept definition «labor potentials» and «staff potentials» are considered, their definition from these positions that will promote development of the theory of human resource management is offered.

*Ключові слова:* трудовий потенціал, кадровий потенціал, професія, спеціальність, кваліфікація, кадровий склад підприємства, кадровий потенціал команди проекту.

Підвищення ефективності роботи персоналу було і залишається актуальною проблемою для будь-якого підприємства. Останнім часом активізувалися дослідження в галузі управління кадровим потенціалом підприємства, який є складовою частиною трудового потенціалу.

Кадровий потенціал підприємства відіграє важливу роль в його