

УДК 331.108:656.13

ВОДОЛАЖСЬКА Т.О., канд. екон. наук,
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ «КАДРОВА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА»

Анотація. У дослідженні розглянуто застосування основних логічних прийомів – аналізу, порівняння та синтезу для визначення сутності терміна «кадрова політика підприємства». Основною метою статті є уточнення поняття «кадрова політика підприємства» на підставі виявлення його суттєвих ознак.

Виявлено існуючі тлумачення сутності кадрової політики, що застосовуються у сучасній літературі. Їх ґрунтовний аналіз дозволив дійти висновку, що разом із наявними теоретичними і методичними розробками вони мають певні обмеження та недоліки.

Проведено аналіз тлумачень терміна «кадрова політика підприємства», що дозволив виділити найбільш суттєві його ознаки: 1) сукупність принципів, правил, методів, ідей, форм, вимог, критеріїв роботи з персоналом, що виступає сутнісною визначеністю кадрової політики; 2) напрям роботи з персоналом; 3) спрямованість на формування, відтворення, розвиток, ефективне використання персоналу, його мотивацію, стимулювання. При формуванні поняття «кадрова політика підприємства» до нього включено, окрім наведених вище, ознаку щодо її відповідності загальній стратегії підприємства. Під кадровою політикою запропоновано розуміти сукупність правил і принципів, що визначають основні напрями роботи з персоналом (формування, відтворення, розвиток, ефективне використання, мотивація, стимулювання персоналу) у процесі управління ним відповідно до загальної стратегії підприємства. Такий підхід при визначенні сутності зазначеного поняття, на відміну від існуючих, дозволяє найбільш повно врахувати суттєві ознаки цього терміна за його сутнісною визначеністю та змістом дій.

Запропоноване тлумачення кадрової політики підприємства може застосовуватися для її розробки на будь-яких підприємствах, що забезпечить підвищення ефективності використання персоналу та результативності роботи в цілому.

Ключові слова: кадрова політика, суттєві ознаки, робота з персоналом.

ВОДОЛАЖСКАЯ Т.А., канд. экон. наук,
Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

СУЩНОСТЬ ПОНЯТИЯ «КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ»

Аннотация. В исследовании рассмотрено применение основных логических приемов – анализа, сравнения и синтеза для определения сущности термина «кадровая политика предприятия». Основной целью статьи является уточнение понятия «кадровая политика предприятия» на основании выявления его существенных признаков.

Выявлены существующие толкования сущности кадровой политики, применяемые в современной литературе. Их обстоятельный анализ позволил сделать вывод, что вместе с имеющимися теоретическими и методическими разработками они имеют определенные ограничения и недостатки.

Проведен анализ толкований термина «кадровая политика предприятия», позволивший выделить наиболее существенные его признаки: 1) совокупность принципов, правил, методов, идей, форм, требований, критериев работы с персоналом, выступающая сущностной определенностью кадровой политики; 2) направление работы с персоналом; 3) направленность на формирование, воспроизведение, развитие, эффективное использование персонала, его мотивацию, стимулирование. При формировании понятия «кадровая политика предприятия», кроме приведенных выше, включен признак ее соответствия общей стратегии предприятия. Такой подход при определении сущности этого понятия, в отличие от существующих, позволяет наиболее полно учесть существенные признаки этого термина по его сущностной определенности и содержанию действий.

Предложенное толкование кадровой политики предприятия может применяться для ее разработки на любых предприятиях, что обеспечит повышение эффективности использования персонала и результативности работы в целом.

Ключевые слова: кадровая политика, существенные признаки, работа с персоналом.

T. VODOLAZHKA, Cand. Sc. (Econ.),
Kharkiv National Automobile and Highway University

THE ESSENCE OF THE NOTION OF THE COMPANY'S HR POLICY

Abstract. *The research considers the use of basic logical methods - analysis, comparison and synthesis – to determine the nature of the notion of company's HR policy. The main aim of this article is to specify the notion of company's HR policy through the identification of its essential features, i.e. signs, each of which is necessary and all of which are sufficient to distinguish the term from all others.*

Existing interpretations of the HR policy essence found in modern literature have been revealed. The extensive analysis has led to the conclusion that, alongside with the available theoretical and methodological developments, there are certain limitations and drawbacks.

Due to the analysis of the interpretations of the notion of company's HR policy, the most significant features have been identified: 1) a set of principles, rules, methods, ideas, forms, requirements, criteria of work with the personnel that are the essential certainty of HR policy; 2) trends in the work with the personnel; 3) a focus on the formation, reproduction, development, efficient use of personnel, their motivation and incentives. The formation of the notion of company's HR policy involves, apart from the above, the sign of its compliance with the overall business strategy. Unlike the existing ones, this approach to ascertaining the nature of the notion takes into account the important features of this term according to its essential certainty and the content of actions to a greater extent.

The proposed interpretation of the company's HR policy can be used for its development in any business in order to improve the efficiency of both the personnel itself and the operation in general.

Key words: *human resources policy, essential features, work with the personnel.*

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку автотранспортної галузі України характеризується певним спадом: відсоток вибуття персоналу автотранспортних підприємств (АТП) перевищує процент його прийому на 3,0–3,8 %; постійно зростає чисельність вибулих працівників із причин плинності (на 2,7 % протягом 2010–2013 рр.); фонд робочого часу використовується лише на 86 %; середньомісячна заробітна плата штатних працівників АТП є нижчою відносно середнього рівня по економіці. Усе це вказує на недосконалість управління персоналом АТП: недотримання принципів роботи з ним, відсутність доцільних рішень тощо. Удосконалення управління персоналом АТП вимагає розроблення ефективної кадрової політики АТП, що є одним із його елементів та застосовується для вирішення усіх кадрових питань (набір і відбір персоналу, переміщення й управління службовим зростанням працівників, стимулювання та мотивація їх праці тощо). Для формування кадрової політики потрібно чітко розуміти, що являє собою дане поняття, з яких елементів складається. Тому постає завдання щодо встановлення сучасного розуміння поняття «кадрова політика підприємства».

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ґрунтовний аналіз сучасної наукової літератури у галузі управління персоналом [1–27] дозволив дійти висновку, що на сьогодні відсутні чіткість та єдність у точках зору вчених стосовно тлумачення сутності поняття «кадрова політика», якому даються відмінні визначення.

Існує дві школи – німецька та вітчизняна (російська, українська тощо), представники яких дотримуються різних підходів до визначення цього поняття.

Представники німецької школи роботи з персоналом [27] дають одне вузьке визначення терміна. Відповідно до їх позиції кадрова політика – це відносно абстрактний, спрямований на працівника план дій, що повинен слугувати посібником для певних дій в галузі кадрового планування, організації, управління персоналом; частина загальної підприємницької політики, спрямована на забезпечення організації персоналу, його використання та збереження. За такого розуміння предметом та результатом кадрової політики є вплив на працівника з метою формування у нього поведінки, що сприяє досягненню обраної цілі.

Відповідно до позиції представників російської (Т.Ю. Базаров, Б.Л. Єрьомін, І.Б. Дуракова) та української шкіл (В.С. Савельєва, О.Л. Єськов) [10, 11, 20], окрім вузького, допускається широке розуміння поняття «кадрова політика»; деякі фахівці [10, 11] пропонують два тлумачення її сутності – у вузькому і широкому сенсі.

У вузькому розумінні кадровою політикою є «набір конкретних правил, побажань і обмежень (найчастіше неусвідомлюваних), які реалізуються як у процесі безпосередніх взаємодій між співробітниками, так і у взаєминах між працівниками та організацією в цілому» [11, с. 543]. У широкому сенсі кадровою політикою вважають «систему усвідомлених і певним чином сформульованих і закріплених правил і норм, які приводять людський ресурс у відповідність до довгострокової стратегії фірми» [10, с. 318]. Однак при тлумаченні кадрової політики у двох розуміннях відбувається їх змішування та плутанина.

Більш конкретну позицію щодо розуміння цього поняття мають представники вітчизняної школи [1–6, 9–17], які узагальнюють тлумачення у широкому та вузькому розуміннях і пропонують універсальне для обох випадків визначення кадрової політики.

Найбільш загальне тлумачення запропоноване Л.І. Федуловою [14], яка кадровою політикою вважає систему роботи з персоналом, що поєднує різні форми діяльності й має на меті створення високопродуктивного колективу для реалізації можливостей підприємства адекватно реагувати на зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищі. При такому підході відбувається змішування понять кадрової політики та заходів, за допомогою яких відбувається її реалізація. Крім того, у запропонованому визначенні кадрової політики не розкрито, в чому саме полягає кадрова робота.

Більш точно кадрову політику трактують вітчизняні науковці у своїх працях [1–6, 9–13, 14–17] у вузькому розумінні як «лінію», «напрямок», «систему» роботи з персоналом.

У працях [1–3] кадровою політикою називають «лінію поведінки», а саме:

– стратегічну лінію поведінки роботодавця стосовно найманих працівників;

– головну лінію і принципів установки в роботі з персоналом на довгострокову перспективу;

– розраховану на тривалу перспективу лінію формування і розвитку кадрового складу фірми.

Аналогічні визначення є в роботах [4–6], однак кадровою політикою автори вважають генеральний «напрямок кадрової роботи». Так, В.І. Маслов трактує її як головний напрям у роботі з кадрами, набір принципів, що реалізуються кадровою службою підприємства. У праці [6] дослідники, окрім основних напрямів, до сутності цього поняття включають форми, методи, критерії роботи з персоналом, принципи для розробки плану задоволення поточної й перспективної потреб підприємства, створення і збереження умов кваліфікованої і продуктивної праці, що відповідає потребам економіки.

Однак при таких трактуваннях відбувається змішування поняття кадрової політики з цілями, засобами та орієнтирами підприємства у сфері персоналу. Крім того, відповідно до «Великого тлумачного словника сучасної української мови» [15] та «Тлумачного словника російської мови» [17], терміни «лінія» та «напрямок кадрової роботи» є синонімами. Тому не зрозуміло, автори відрізняють ці поняття чи ототожнюють. Запропоновані визначення кадрової політики є вірними, але не досить повними, оскільки характеризують лише її спрямованість.

Як «систему» розглядають кадрову політику вчені у працях [9–14]. Таке розуміння кадрової політики організації є в роботі російського дослідника В.Р. Весніна: «система поглядів, вимог, норм, принципів, обмежень, які визначають основні напрями, форми та методи роботи з персоналом» [9, с. 39]. Системою, за одним із тлумачень у словниках [15–17], є «сукупність способів, методів, прийомів здійснення чого-небудь». Тому також напевно не встановлено, автори використовують як синоніми терміни «система» та «сукупність» чи розмежовують їх.

Для розуміння сутності кадрової політики доцільно виділити суттєві ознаки цього поняття, тобто такі ознаки, кожна з яких є необхідною, а всі разом є достатніми для того, щоб відрізнити цей термін від усіх інших. Процес виділення суттєвих ознак поняття «кадрова політика підприємства» являє собою певний аналіз, результати якого наведено у табл. 1

Проведений аналіз тлумачень терміна «кадрова політика підприємства» дозволяє виділити найбільш суттєві його ознаки:

– сукупність принципів, правил, методів, ідей, форм, вимог, критеріїв роботи з персоналом, що виступає сутнісною визначеністю кадрової політики;

– напрям роботи з персоналом;

– спрямованість на формування, відтворення, розвиток, ефективно використання персоналу, його мотивацію, стимулювання.

Невирішені складові загальної проблеми. Аналіз досліджень провідних вчених дозволив з'ясувати таке: по-перше, існуючі визначення сутності кадрової політики є недосконалими, оскільки містять різні складові цього поняття (принципи, методи, норми, форми, напрями тощо); по-друге, спостерігається змішування поняття кадрової політики з цілями, засобами та орієнтирами підприємства у сфері персоналу, а також засобами її реалізації.

Формулювання цілей статті. Метою статті є уточнення поняття «кадрова політика підприємства» на підставі визначення терміна «політика» та сфери його застосування, тобто встановлення змісту кадрової роботи.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для встановлення сутності поняття «кадрова політика» доцільним є, перш за все, визначення змісту терміна «політика».

Слово «політика» (від грецьк. *politike*) традиційно відносилось до «мистецтва управління державою». Тому, продовжуючи цей напрям, у найбільш широкому розумінні його визначення наведено у «Великому тлумачному словнику української мови»: «загальний напрямок, характер діяльності держави, певного класу або політичної партії» [15, с. 849]. В «Політичному словнику» «політику» тлумачать у двох значеннях: 1) «основні принципи, норми та напрямки діяльності (в більш широкому сенсі – вся діяльність) щодо здійснення державної і суспільної влади»; 2) «одна з основних сфер суспільного життя (поряд з економічною, соціальною і духовною), пов'язана з відносинами між соціальними суб'єктами з приводу встановлення, організації, функціонування та зміни влади в суспільстві та державі» [16]. Три варіанти розуміння сутності політики містить «Тлумачний словник російської мови»: 1) «діяльність органів державної влади і державного управління, що відображає суспільний лад і економічну структуру країни, а також діяльність партій та

інших організацій, громадських угруповань, що визначається їхніми інтересами і цілями»; 2) «запитання та події суспільного, державного життя»; 3) «образ дій, спрямованих на досягнення чого-небудь, що визначає відносини з людьми» [17].

Запропоновані визначення є загальними і не дають змоги зрозуміти, в чому конкретно полягає ця діяльність, в яких напрямках і з якою кінцевою метою.

В сучасному менеджменті під цим поняттям мається на увазі дещо інше – політикою вважається конкретизована філософія діяльності фірми стосовно певних ситуацій і розуміється як «сукупність певних принципів, норм, які виступають основою для прийняття управлінських рішень у конкретних ситуаціях» [1, с. 679]. Сучасні науковці В.С. Савельєва, О.Л. Єськов та Т.Ю. Базаров застосовують термін «політика організації», яку визначають як «систему правил, відповідно до яких проводиться система в цілому і за якою діють люди, які входять до цієї системи» [10, с. 325]. Як «генеральну лінію, систему стратегічних заходів, яка здійснюється керівництвом організації в будь-якій сфері діяльності», тлумачать політику організації М.Х. Корецький, А.О. Дегтяр, О.І. Даций [18, с. 220]. У зазначених літературних джерелах [1, 4, 10, 11, 18] автори дійшли згоди щодо ключових моментів поняття політики: система правил, норм, сукупність принципів, наявність відносин з людьми.

При уточненні сутності поняття «політика» за основу доцільно брати тлумачення цього терміна, що застосовується у сучасному управлінні. Ґрунтуючись на тому, що з філософських позицій [19] правило – це вимога для виконання якихось умов (норма поведінки) всіма учасниками, якої-небудь дії, за виконання якої передбачено заохочення, а за невиконання – покарання; принцип – основна ідея, що пронизує наскрізь ту чи іншу концепцію або життєву позицію; норма – регулятивне правило, яке вказує межі свого застосування; пропонується під *політикою* розуміти сукупність правил і принципів, які є основою для прийняття рішень та визначають основні напрями роботи за певною сферою.

Однією зі складових політики підприємства є його кадрова політика.

При формуванні поняття «кадрова політика підприємства» доцільно дотримуватись такого:

по-перше, включення наведених вище трьох суттєвих його ознак;

по-друге, уточнення ознаки щодо врахування відповідності кадрової політики загальній стратегії підприємства, оскільки кадрова політика спрямована на реалізацію її цілей;

по-третє, уточнення переліку напрямів роботи з персоналом.

Відповідно до результатів проведеного аналізу існуючих понять кадрової політики (табл. 1) основними напрямками кадрової роботи є формування, відтворення, розвиток, ефективне використання, мотивація та стимулювання персоналу.

На підставі визначених положень та відповідно до тлумачення поняття політики в сучасному менеджменті під кадровою політикою підприємства пропонується розуміти сукупність правил і принципів, що визначають основні напрями роботи з персоналом (формування, відтворення, розвиток, ефективне використання, мотивація, стимулювання персоналу) у процесі управління ним відповідно до загальної стратегії підприємства.

Висновки. Таким чином, уточнено поняття кадрової політики підприємства, що, на відміну від існуючих, найбільш повно враховує суттєві ознаки цього терміна за його сутнісною визначеністю та змістом дій. Встановлено, що основними напрямками кадрової роботи є формування, відтворення, розвиток, ефективне використання, мотивація та стимулювання персоналу.

Література

1. Шегда А.В. Менеджмент : підручник / А.В. Шегда. – К. : Знання, 2004. – 688 с.
2. Данюк В.М. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2006. – 398 с.
3. Егоршин А.П. Управление персоналом : учеб. для вузов / А.П. Егоршин. – Н. Новгород : НИМБ, 2005. – 720 с.
4. Виноградський М.Д. Управління персоналом : навч. посіб. / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. – 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
5. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации : учеб. / А.Я. Кибанов. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 638 с.
6. Хміль Ф.І. Управління персоналом : підруч. для студентів вищ. навч. закл. / Ф.І. Хміль. – К. : Академвидав, 2006. – 488 с.
7. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами : філософські засади : навч. посіб. / В.Г. Воронкова. – К. : Професіонал, 2006. – 576 с.
8. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры : учеб. / В.И. Маслов. – М. : Финпресс, 2004. – 288 с.

9. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика : учеб. / В.Р. Веснин. – М. : Проспект, 2010. – 688 с.
10. Савельєва В.С. Управління персоналом : навч. посіб. / В.С. Савельєва, О.Л. Єськов. – К. : Професіонал, 2005. – 336 с.
11. Базаров Т.Ю. Управление персоналом : учеб. для ВУЗов / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин. – М. : ЮНИТИ, 2009. – 560 с.
12. Балабанова Л.В. Управління персоналом : підруч. / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
13. Управление персоналом в организации : учеб. пособ. / А.К. Саакан, Г.Г. Зайвее, Н.В. Лашманова, Н.В. Дягилева. – С.Пб. : Питер, 2001. – 356 с.
14. Федулова Л.І. Менеджмент організацій : підруч. / Л.І. Федулова. – К. : Либідь, 2003. – 448 с.
15. Бусел В.Т. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. – К., Ірпінь: ВТФ «Перун», 2004. – 1440 с.
16. Политический словарь [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://vslovar.ru/slovo/politicheskij-slovar/politika/31021>
17. Ожегов С.И. Толковый словарь русского языка / С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведова. – М. : Азбуковник, 1997. – 944 с.
18. Корецький М.Х. Стратегічне управління : навч. посіб. / М.Х. Корецький, А.О. Дегтяр, О.І. Дацій. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 240 с.
19. Матюхіна О.А. Словник філософських термінів / О.А. Матюхіна, Є.Ф. Сластенко, С.М. Ягодзінський. – К. : НАУ, 2004. – 260 с.
20. Дуракова И.Б. Управление персоналом : учеб. / И.Б. Дуракова. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 570 с.
21. Крушельницька О.В. Управління персоналом : навч. посіб. / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К. : Кондор, 2005. – 308 с.
22. Шеметов П.В. Управление персоналом предприятия : учеб. пособ. / П.В. Шеметов. – М. : ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. – 312 с.
23. Мица В.П. Кадрова політика на підприємстві : проблеми і перспективи / В.П. Мица // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 6. – С. 165–168.
24. Яремчук Р.Я. Уроки менеджменту. Майстер-клас півстолітнього досвіду та наукової скарбниці / Р.Я. Яремчук. – Тернопіль : Джура, 2008. – 636 с.
25. Виханский О.С. Менеджмент : учеб. / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 3-е изд. – М. : Гардарики, 2003. – 528 с.
26. Грещак М.Г. Внутрішній економічний механізм підприємства : навч. посіб. / М.Г. Грещак, О.М. Гребешкова, О.С. Коцюба. – К. : КНЕУ, 2001. – 228 с.
27. Buehner R. Personal management / R. Buehner. – Muenchen-Wien, R. Oldenbourg, 2005.

Рецензент: О. М. Криворучко, докт. екон. наук, проф., ХНАДУ.

Стаття надійшла до редакції 23.09.2014 р.