

УДК 331.108:621

©Вихристюк М.О., Мамченко В.Г.

## **ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

### **1. Постановка проблеми**

У сучасних умовах, як і раніше, люди, кадри є головною виробничою силою, незалежно від рівня автоматизації виробництва. Без людей з необхідними теоретичними і практичними навиками жодна організація не зможе досягти своїх цілей і успішно здійснити виробничу діяльність. Поза сумнівом, що трудові ресурси, що відносяться до соціально–економічної категорії, є одним з найважливіших аспектів теорії і практики управління. Для того, щоб ефективно управляти трудовими ресурсами необхідно правильно уміти здійснювати кадрову політику підприємства.

### **2. Основний матеріал**

В умовах сучасного етапу розвитку економіки докорінно змінилася роль людини у всіх сферах діяльності: у виробництві, послугах, технології і т.п. Якщо раніше людина розглядалась тільки як один з факторів останнім, котрий нічим істотно не відрізнявся від машин і устаткування, то сьогодні вона перетворилася в головний

стратегічний ресурс, знаряддя організації в ринковій боротьбі. Це пов'язано, насамперед, з її здатністю до творчості і постійного поліпшення діяльності. Рішення кадрових питань в умовах ринкових відносин і ринку робочої сили здобуває особливо важливе значення, тому що змінюється суспільний статус працівника, характер його відношення до праці й умов продажу робочої сили. У цих умовах керівник підприємства повинен у своїх рішеннях виходити з того, що людський потенціал виявляється при сприятливих умовах для працівника, а його здатність у виконанні робіт, рішенні задач, у тому числі проблемних, залежить від багатьох якісних показників, що характеризують його як особистість і фахівця.

В Україні не так давно одним з недоліків діяльності підприємств можна було назвати недооцінку активізації та розвитку людських ресурсів, що підсилювало спад виробництва, знижувало продуктивність праці і знецінювало накопичений людський капітал. Ця тенденція просліджувалася ще в Радянському Союзі, коли в якості фактора виробництва людський потенціал не розглядався взагалі. Таким чином, на протязі десятиліть перед вітчизняними підприємствами, в основному державними, не стояла задача розробки стратегії використання та розвитку персоналу. А жаль, бо саме робітники, відповідно підготовані і розставлені по робочим місцям, повинні приносити підприємству більше, ніж витрачається на їх заробітну плату і покривати витрати на забезпечення і відтворення їх діяльності.

Ці процеси не могли не торкнутися такої сфери як машинобудування. На сьогодні кадрова ситуація на крупних підприємствах в Україні визначається як така, що не відповідає потребам держави, суспільства, окремих громадян. Не вистачає компетентних, ініціативних, відповідальних кадрів. Брак професіоналізму, невідповідність фахової підготовки, байдужість у роботі призводять до неефективного управління, викликають справедливі нарікання громадян щодо функціонування владних структур, зрештою, спричиняють плинність кадрів. Це значною мірою зумовлено дефіцитом демократизму, конкуренції й прозорості, об'єктивності і системності у кадровій роботі. Отже система роботи з персоналом потребує удосконалення.

У більшості підприємств машинобудівного комплексу відділи кадрів чи служби управління людськими ресурсами більше звикли займатися плануванням чисельності працівників на підприємствах, їх головна задача - домогтися щоб на підприємстві було стільки працівників, скільки повинно бути у відповідності зі штатними розкладами. Але сьогодні відділам кадрів важливо вже домагатися не просто своєчасного заповнення вакансій, щоб підтримувати на належному рівні обсяг виробництва. Система роботи з кадрами повинна бути спланована таким чином, щоб постійно домагатися збільшення в складі робочої сили підприємства тих людей, хто має гарні знання, і стежити за тим, щоб таких працівників ставало усе більше в кожному підрозділі.

У підсумку може бути розроблена погоджена кадрова політика, що включає системи набору, підготовки, удосконалювання просування. Цей стратегічний план може бути розбитий на конкретні програми використання трудових ресурсів.

Таким чином, зараз кадрова політика націлена на рішення принципово нових, глобальних, довгострокових задач, підвищення економічної і соціальної ефективності роботи організації, підтримку її рівноваги з зовнішнім соціальним середовищем.

При виборі кадрової політики необхідно враховувати фактори, властиві зовнішньому і внутрішньому середовищу підприємства, такі як:

- вимоги виробництва, стратегія розвитку підприємства;
- фінансові можливості підприємства, обумовлений їм припустимий рівень витрат на керування персоналом;
- кількісні і якісні характеристики наявного персоналу і спрямованість їх зміни в перспективі й ін.;
- ситуація на ринку праці (кількісні і якісні характеристики пропозиції праці по професіях підприємства, умови пропозиції);
- попит на робочу силу з боку конкурентів, що складається рівень заробітної плати;
- впливовість профспілок, твердість у відстоюванні інтересів працівників;
- вимоги трудового законодавства, прийнята культура роботи з найманим персоналом та інше [2].

Загальні вимоги до кадрової політики в сучасних умовах зводяться до наступного:

1. Кадрова політика повинна бути тісно ув'язана зі стратегією розвитку підприємства. У цьому відношенні вона являє собою кадрове забезпечення реалізації цієї стратегії.

2. Кадрова політика повинна бути досить гнучкою. Це значить, що вона повинна бути, з одного боку, стабільною, оскільки саме зі стабільністю зв'язані визначені чекання працівника, з іншого боку – динамічною, тобто коректуватися відповідно до зміни тактики підприємства, виробничої й економічної ситуації. Стабільними повинні бути ті її сторони, що орієнтовані на врахування інтересів персоналу і мають відношення до організаційної культури підприємства.

3. Оскільки формування кваліфікованої робочої сили зв'язано з визначеними 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[1].

Таким чином, кадрова політика повинна бути спрямована на формування такої системи роботи з кадрами, що орієнтувалася б на одержання не тільки економічного, але і соціального ефекту за умови дотримання діючого законодавства.

У реалізації кадрової політики можливі альтернативи. Вона може бути швидкою, рішучою (у чомусь спочатку, можливо, і не дуже гуманною стосовно 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[6].

Зміст кадрової політики не обмежується найманням на роботу, а стосується принципів позицій підприємства у відношенні підготовки, розвитку персоналу, забезпечення взаємодії адміністрації і працівників. У той час як кадрова політика зв'язана з вибором цільових задач, розрахованих на далеку перспективу, що поточна кадрова робота орієнтована на оперативне рішення кадрових питань. Між ними повинен бути, природно, взаємозв'язок, що буває звичайно між стратегією і тактикою досягнення поставленої мети.

Кадрова політика носить і загальний характер, коли стосується кадрів підприємства в цілому, і приватний, виборчий, коли орієнтується на рішення специфічних задач (у межах окремих структурних підрозділів, функціональних або професійних груп працівників, категорій персоналу).

Робота з персоналом - це не тільки приймання-звільнення і статистика. Це рішення комплексу питань, що, у кінцевому рахунку, приводять до ефективної праці апарату, що виконує функції відповідно до Конституції України. Це постійна, повсякденна турбота про формування злагодженого, працездатного колективу, про те, щоб

кожен його працівник, кожен підрозділ трудилися в повну міру своїх знань, сил, здібностей, з любов'ю до справи, постійно удосконалюючи свою професійну майстерність. Робота з кадрами планується таким чином, щоб поступово домагатися збільшення у своєму складі тих людей, хто краще володіє сучасними професійними навичками. Це турбота і відповідальність усього керівного складу установи.

Принцип підбору і розміщення персоналу передбачає розробку конкретних вимог до персоналу виходячи з масштабів його діяльності, його конкурентоздатності на ринку, традицій, а також схему раціонального розміщення персоналу між підрозділами, відділами цеху.

Умови наймання і звільнення визначаються конкретними правилами, по яких керівництво підприємства набирає і звільняє персонал. Ці правила містять визначені вимоги до персоналу. При найманні: професійна підготовка, рівень освіти, вік, рекомендації з минулих місць роботи, розмір пропонованої заробітної плати. Рівень молодих кадрів визначається в основному по ступені отриманої освіти, а рівень кадрів старшого віку - за рівнем професійної підготовки і досвіді роботи в виробничій сфері. В умовах звільнення в основному враховуються такі фактори як порушення виробничої етики і дисципліни, безініціативність, відсутність прагнення підвищувати кваліфікацію, видача виробничих таємниць.

Навчання і підвищення кваліфікації передбачають постійне навчання персоналу на всіх рівнях або в рамках самого заводу, або в

спеціальних навчальних центрах або вищих навчальних закладах. Необхідність навчання з метою підвищення кваліфікації обумовлена в основному вимогами і кон'юктурою ринку, конкуренцією і високим рівнем науково-технічного прогресу в виробничих технологіях.

Оцінка персоналу і його діяльності передбачає аналіз роботи персоналу підприємства протягом визначеного періоду(1 -2 роки) на всіх рівнях з метою підвищення ефективності його діяльності. Після аналізу й оцінки роботи персоналу керівництвом приймаються визначені рішення в області кадрової політики, що може полягати в ротації кадрів, звільненні, напрямку на навчання і заохоченні або санкціях [1 – 5].

Правильно обрана кадрова політика забезпечує:

- своєчасне укомплектування кадрами робітників і фахівців з метою забезпечення безперебійного функціонування виробництва, своєчасного освоєння нової продукції, послуг;

- формування необхідного рівня трудового потенціалу колективу підприємства при мінімізації витрат (економія в розумних межах витрат, зв'язаних з найманням працівників, підготовкою кадрів з обліком не тільки витрат у поточному періоді, але і на наступну перепідготовку і підвищення кваліфікації і так далі );

- стабілізацію колективу завдяки врахуванню інтересів працівників, надання можливостей для кваліфікаційного росту й одержання інших пільг;



- формування більш високої мотивації до високопродуктивної праці;

- раціональне використання робочої сили по кваліфікації й у відповідності зі спеціальною підготовкою і так далі.

Однак досягнення цих результатів можливо при правильній оцінці здійснення кадрової політики в конкретних організаційно-технічних і соціальних умовах. Така оцінка необхідна вже на стадії вибору кадрової політики.

Необхідна перевірка кадрової політики на її відповідність сформованій на підприємстві традиціям у роботі з кадрами, звичним для колективу і прийнятою ним. Крім того, варто враховувати психологічний клімат на підприємстві, потенційні можливості колективу, зміни в зовнішньому оточенні. Тому доцільно проводити соціологічні дослідження з метою вивчення реакції з боку колективу на обрану кадрову політику.

### **Висновок**

Таким чином, при розгляді перспективних напрямків у роботі з кадровим потенціалом машинобудівних підприємств в першу чергу, на мій погляд, варто думати про розвиток корпоративного духу, культури серед співробітників усього підприємства і про розширення мотивації співробітників, особливо в плані самовираження і самореалізації.

Отже, система керування персоналом повинна носити комплексний характер і будуватися на концепції, відповідно до якої

робоча сила розглядається як не поновлюваний ресурс чи людський капітал. Одним з важливих видів діяльності менеджерів при керуванні людськими ресурсами є прийом на роботу. Задачею залучення персоналу є забезпечення покриття потреби в персоналі в якісному і кількісному відношенні з врахуванням місця і часу, а також ефективне поєднання характеру розв'язуваних підприємством задач з людською природою працівників, що виконують цю задачу. Хоча багато менеджерів при прийомі на роботу орієнтується насамперед на те, де раніше працювала людина, одержуючи цю інформацію найчастіше з особистої бесіди чи трудової книги, існують визначені технології підбору персоналу, що з успіхом використовуються у світовій практиці. Вони включають два різних види діяльності: набір і добір персоналу. Перш ніж організація запропонує кому-небудь роботу, вона повинна знайти тих людей, які хотіли б її одержати. У цьому і полягає набір - створити необхідний резерв кандидатів на всі посади, з яких потім будуть відібрані найбільш придатні працівники. Тобто звідси головна задача добору персоналу - вибір найбільш придатних кандидатів з резерву, створеного в ході набору. При цьому використовуються численні форми і методи добору за допомогою яких фірми й організації відбирають, найбільш придатних їм людей.

Удосконалення кадрової політики – це основа для реалізації адміністративної реформи, одним з напрямів якої є якісне покращення діяльності працівників як машинобудівних, так і підприємств інших галузей промисловості. Воно також дозволить здійснити ті

перетворення в нашій державі, які приведуть її до добробуту та процвітання і дозволять їй зайняти достойне місце серед інших високорозвинених, демократичних, правових держав, у яких головними є інтереси людини.

### **Список використаних джерел**

1. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом : учебник / А. Я. Кибанов. – М. : ИНФРА, 2003. – 304 с.
2. Корпоративне управління в Україні. Теоретико-методологічні аспекти : монографія / О. М. Сохацька, Н. П. Тарнавська, А. М. Тибінь [та ін.]. – Тернопіль: Економічна думка, 2007. – 359 с.
3. Туленков М. В. Сучасні теорії менеджменту: навч. посіб. / М. В. Туленков. – К. : Каравела, 2007. – 303 с.
4. Хомяков В. І. Менеджмент підприємства / В. І. Хомяков. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : Кондор, 2005. – 434 с.
5. Швайка Л. А. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. / Л. А. Швайка. – 2-ге вид.стер. – Л. : Магнолія, 2006, 2007. – 264 с.
6. Щекин Г. В. Основы кадрового менеджмента: учебник / Г. В. Щекин. – 5-е изд., стереотип. – К.: МАУП, 2004. – 280 с.

***Вихристюк М.О., Мамченко В.Г.** «Усовершенствование кадровой политики машиностроительных предприятий».*

В статье актуализируется необходимость усовершенствования кадровой политики предприятий машиностроительной области

промышленности, так как усовершенствование кадровой политики - это один из основных направлений развития системы управления предприятием.

**Ключевые слова:** кадровая политика, машиностроительное предприятие, система управления, административная реформа.

**Вихристюк М.О., Мамченко В.Г.** «Вдосконалення кадрової політики машинобудівних підприємств».

У статті актуалізується необхідність вдосконалення кадрової політики підприємств машинобудівної галузі промисловості, бо вдосконалення кадрової політики – це один з основних напрямів розвитку системи управління підприємством.

**Ключові слова:** кадрова політика, машинобудівне підприємство, система керування, адміністративна реформа.

**Vikhristyuk M.O., Mamchenko V.G.** «Improvement of skilled policy of machine-building enterprises».

The necessity of improvement of skilled policy of enterprises of machine-building area of industry is actualized in the article, because improvement of skilled policy is one of basic directions of development of control system by an enterprise.

**Key words:** skilled policy; machine-building enterprise; system of management; administrative reform.

Стаття надійшла до редакції 23 травня 2009 р.