

## РАЦІОНАЛЬНА КАДРОВА ПОЛІТИКА НА ПІДПРИЄМСТВІ – УСПІШНА ФОРМУЛА ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

**Анотація.** У статті розкрито важливість здійснення кадрової політики на підприємстві з метою раціонального впливу на співробітників та підвищення продуктивності праці. Проаналізовано складові підсистеми кадрової політики та визначено перспективні напрямки її розвитку в сучасних умовах господарювання. Розглянуто прикладні аспекти управління кадрами на підприємстві ТзОВ “Терко Авто” шляхом адаптації закордонного досвіду ведення кадрової політики.

**Ключові слова:** кадрова політика, управління кадрами, виробнича демократія, потенціал особистості працівника.

Y. Yasinska

## RATIONAL PERSONNEL POLICY AT THE ENTERPRISE - A SUCCESSFUL FORMULA FOR ENTREPRENEURIAL ACTIVITIES

**Abstract.** The article deals with the importance of human resources policy at the enterprise with the aim to gain a sustainable impact on employees and increase their productivity. Components of subsystem of personnel policy are analyzed and perspective areas of its development in the contemporary economy are identified. The practical aspects of personnel management in the company LLC "Terko Auto" by adapting of foreign experience of implementing of personnel policy were considered.

**Keywords:** personnel policy, personnel management, industrial democracy, potential of the individual employee.

### 1. Вступ

У період розвитку передових технологій, автоматизації виробництва, пришвидшення науково-технічного прогресу, інформатизації суспільства людський фактор, незважаючи ні на що, і далі відіграє чи не найважливішу роль у економіці підприємств, країн і всього світу. Адже саме від якості роботи працівника залежить майбутнє підприємства, в якому він працює, незалежно від посади, яку він займає.

### 2. Аналіз основних літературних джерел

Чимало уваги питанню організації кадрової політики на підприємстві у своїх працях приділяли Аведян Л. Й., Адамчук В. В., Ромашов О. В., Сорокіна М. Е., Войнатенко М., Наконечна Г. Ж., Завіновська Г. Т., Колот А. М., Левченко О. М. та інші.

Метою статті є дослідження кадрової політики підприємства та організація управління персоналом на конкретному підприємстві в умовах сьогодення.

### 3. Теоретичний коментар

Кадрова політика підприємства визначає базові напрямки, форми та методи роботи з персоналом та становить систему поглядів, вимог та принципів. Формування кадрової політики на підприємстві відбувається на двох рівнях – стратегічному та тактичному.

На стратегічному рівні засади кадрової політики розробляються вищим керівництвом підприємства з метою забезпечення підприємства кадрами потрібної кваліфікації та кількості. Вище керівництво розробляє плани та схеми розстановки кадрів, схеми кооперацій між різними відділами, системи заохочень та вимог.

Тактичні питання кадрової політики визначаються керівниками структурних підрозділів та стосуються структури кадрів, планування робочого часу та ефективності його використання.

Кадрова політика охоплює наступні напрямки роботи на підприємстві:

- здійснення заходів управління персоналом з метою виконання запланованих виробничих завдань;
- визначення механізмів управлінської і виробничої кооперації між структурними підрозділами фірми;
- встановлення засад матеріального і морального стимулювання працівників;
- встановлення основних принципів залучення, використання, збереження або вивільнення кадрів;
- розробка програм навчання та підвищення кваліфікації кадрів;
- забезпечення безпечних умов праці та наявності, за потреби, засобів колективного та індивідуального захисту тощо.

В період Радянського Союзу як такої кадрової політики на підприємстві не проводилося, перева-

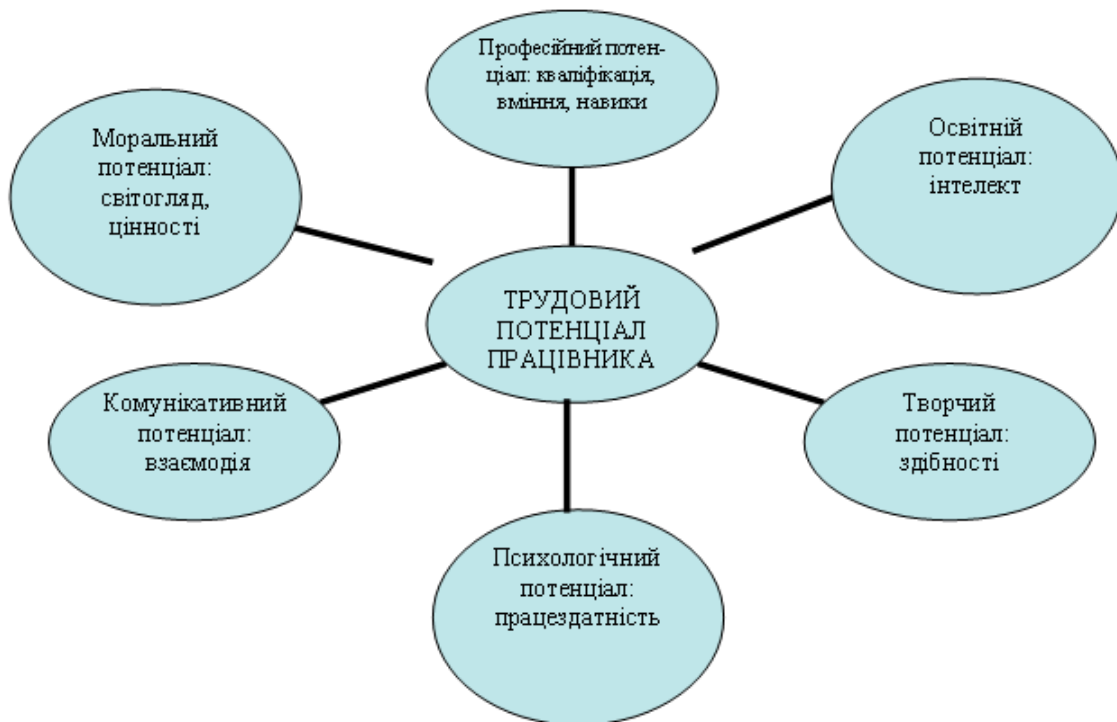


Рис. 1. Структура трудового потенціалу працівника

жав авторитарний стиль управління, мало місце доглядливість керівнику, працівник мав мізерні права, а деколи і взагалі розглядався як особа без прав.

Після 1991 року Україна проголосила свою незалежність і курс на демократизацію всіх сфер суспільного життя, розпочавши тим самим процес трансформації планової економіки у ринкову. Ринкова економіка спричинила значні зміни у проведенні кадрової політики на підприємстві. Зокрема, кадри почали підбиратися відповідно до кваліфікацій та здібностей кандидатів, стала приділятися увага формуванню системи мотивації та оплати праці зі справедливою оцінкою працівників.

Одним із пріоритетних напрямків кадрової політики на підприємстві сьогодні є забезпечення

кадрової демократії, що полягає в участі кадрів у прийнятті управлінських рішень підприємства і тим самим дає можливість більш повно використовувати їх трудовий потенціал (рис. 1).

Як видно з рисунку 1, кожен працівник на підприємстві є особистістю; поважаючи його і його потреби, надаючи йому можливості для прийняття управлінських рішень у межах виконуваних ним повноважень, керівник підприємства зможе добитися стовідсоткової його віддачі у праці.

Кадрова політика підприємства як система заходів впливу на трудові ресурси з метою підвищення їхньої ефективності й раціонального їхнього використання схематично подана на рисунку 2.

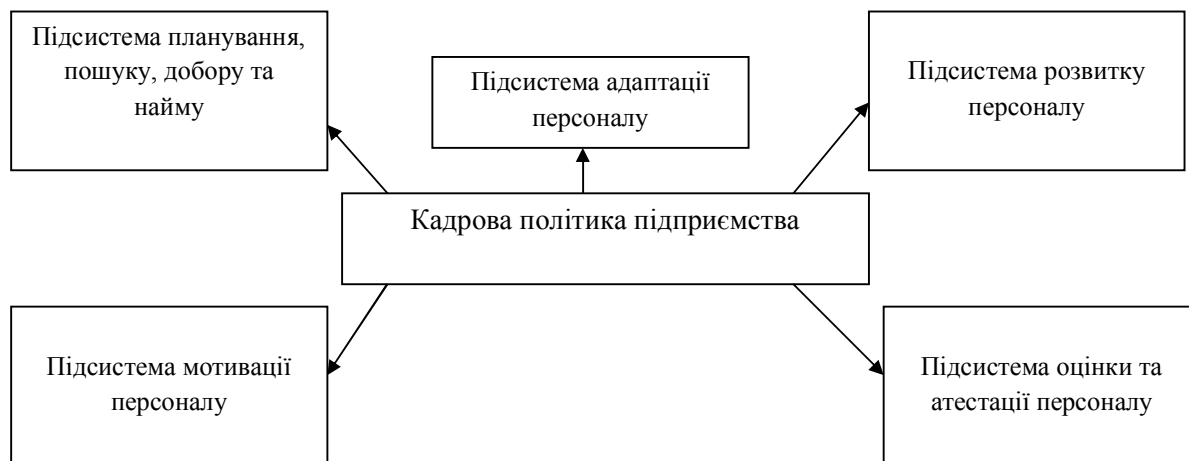


Рис. 2. Організація кадрової політики на підприємстві

Отже, як видно з рисунку 2, кадрова політика на підприємстві складається з окремих підсистем, які визначають роботу з кадрами на підприємстві – це підсистеми планування, пошуку, добору та найму працівників, підсистема адаптації та мотивації персоналу, підсистеми розвитку та навчання персоналу, підсистема атестації та оцінки персоналу. Розглянемо їх детальніше.

Складовою системи здійснення кадрової політики на підприємстві є підсистема пошуку кадрів. Пошук кадрів полягає у виявленні найбільш придатних із наявних претендентів на робочі посади осіб для виконання поставлених завдань згідно зі стратегією розвитку підприємства. Здійснюючи пошук персоналу, кадрова служба підприємства або менеджер з кадрів може використовувати як зовнішні джерела пошуку (оголошення через засоби масової інформації, організації, що займаються працевлаштуванням, навчальні заклади тощо), так і внутрішні (оголошення про вакансії у внутрішньо-фірмових засобах інформації, резерв кадрів на висування, внутрішньофірмове поєднання посад і т. ін.).

Після розгляду анкет на вакантну посаду проводяться співбесіди з кандидатами на робоче місце, і таким чином починається етап добору персоналу.

На стадії прийому працівника на роботу визначаються права й обов'язки як працедавця, так і найманого працівника, що письмово фіксуються у трудовому договорі (контракті).

Після прийняття на роботу новий працівник проходить адаптацію на підприємстві, тобто пристосовується до трудової дисципліни та норм колективу підприємства. З метою адаптації працівника у трудовому колективі широко використовують неформальні відносини в колективі, проведення спільних святкових заходів, змішаний розподіл персоналу і т. ін.

Розвиток науково-технічного прогресу вимагає від працівників підприємства постійного освоєння нових знань та вдосконалення навичок. Тому підприємство з метою успішного ведення бізнесу повинно систематично проводити навчання та підвищення кваліфікації своїх працівників як на робочому місці, так і з відривом від виробництва.

Важливою складовою кадрової політики підприємства є мотивація праці. Система мотивів і стимулів працівників до праці повинна спиратися на певну базу – нормативний рівень трудової діяльності. Працівник, знаючи вимоги, які до нього висуваються, і винагороду, яку він за це одержить при їх неухильному дотриманні, та санкції, які виникнуть у разі порушення цих вимог, буде мати чіткий мотив ефективно виконувати свою роботу.

Час від часу виникає необхідність проводити оцінювання роботи працівників на підприємстві у зв'язку з визначенням заробітної плати для окремого працівника та для вираження міри значимості роботи, що є важливим при доборі персоналу.

Крім оцінки персоналу, проводять атестацію персоналу, під якою розуміють перевірку відповідності компетенцій працівника покладеним на нього

завданням та оптимальному розподілу функцій між працівниками підприємства.

Загальні принципи оцінки персоналу розробляються вищими керівниками підприємства і структурними начальниками, а також кадровою службою підприємства. Атестація може проводитися за допомогою таких методів, як анкетування, бесіда, тестування, опитування, оцінка персоналу, семінари. За результатами атестації працівника визначається його подальше перебування на займаній посаді, його матеріальна забезпеченість та задоволеність роботою.

Атестацію працівників проводять щорічно, а також після закінчення випробувального терміну або в разі переходу на нову посаду в межах підприємства.

#### 4. Емпіричні результати

З метою дослідження кадрової політики на підприємстві розглянемо організацію кадрової політики на ТзОВ “Терко Авто”.

ТзОВ “Терко Авто” займається продажем та обслуговуванням іноземних автомобілів торгової марки “Mitsubishi”.

Управлінська структура ТзОВ “Терко Авто” складається з таких підрозділів, як: адміністрація, відділ кадрів, фінансово-бухгалтерський відділ, обслуговуючий персонал, відділ сервісу та відділ продажу авто.

На підприємстві “Терко Авто” значна увага приділяється кадровій політиці, чималий досвід у її проведенні запозичено у зарубіжних компаній – офіційних виробників автомобілів. Зокрема, це доброзичливе ставлення до працівників, проведення стажувань, навчання персоналу, система морального та матеріального стимулювання.

За потреби підприємства у нових працівниках відділом кадрів використовуються зовнішні джерела пошуку персоналу – подача оголошень у спеціалізованих виданнях.

Анкети претендентів на вакансії підприємства розроблені таким чином, що дають змогу отримати загальну інформацію про працівника (особистісні дані, професійні здобутки, досвід роботи), його плани на майбутнє, а також містять тест на оцінку особистості кандидата на вакантну посаду.

Підбір кадрів підприємства проводиться в кількох етапів. Спочатку розглядаються анкети претендентів на посаду, з-поміж яких обираються анкети, що, на думку керівника, найбільше відповідають заявленим у посадових інструкціях вимогам, і обраних кандидатів запрошують на співбесіду.

Під час співбесіди керівником підприємства оцінюються комунікативні здібності кандидата на посаду, оскільки на цьому підприємстві надзвичайну увагу приділяють культурі ведення бесіди.

Також під час співбесіди потенційний кандидат дізнається про функціональні обов'язки у межах вакантної посади, про переваги та труднощі, які можуть виникати під час роботи.

На основі проведених співбесід серед претендентів на вакантну посаду керівник обирає канди-

дата, здібності та досвід якого найбільше відповідають вакантній посаді.

Прийнятий новий працівник протягом трьох місяців проходить стажування. Стажування розпочинається навчанням (два тижні). За новим працівником призначається відповідальна людина – керівник стажування, який є водночас і консультантом, а також спеціалістом із тривалим стажем роботи на підприємстві. Від свого керівника працівник отримує певні інструкції та поради для виконання дорученої роботи. Саме від поставленої оцінки та рекомендацій керівника стажування залежить подальша доля нового працівника на підприємстві.

На підприємстві ТзОВ “Терко Авто” велику увагу приділяють підвищенню кваліфікації працівників. Керівників та спеціалістів з метою підвищення кваліфікації відправляють на навчання в Київ, інколи – за кордон.

На підприємстві ТзОВ “Терко Авто” розроблена і діє система кадрового росту. Після 2-3 років відданої праці такий працівник, у залежності від того, як він себе за цей час проявив, може розраховувати на підвищення – перехід на управлінську посаду.

Досить важливе місце у кадровій політиці підприємства відведено мотивуванню працівників до якісного виконання своєї роботи (рис. 3). Керівництвом розроблена ціла система заохочень та

санкцій щодо виконання працівниками своїх обов’язків.

На кожний місяць за кожним відділом встановлений конкретний плановий показник (наприклад, число клієнтів, яких сервіс повинен обслужити, або планова кількість автомобілів, яка повинна продатися). За умови виконання планів продаж чи планів обслуговування протягом цілого року (за всі 12 місяців) відділ отримає 13 зарплату та нагороди морального характеру (грамоти, відзнаки, звання “Кращий працівник року”).

На підприємстві позитивно оцінюється ініціативність працівників. Кожен із них відзначається грошовою винагородою за впровадження нової ідеї, вдосконалення процесу роботи у технічному чи структурному рішенні.

На ТзОВ “Терко Авто” передбачається преміювання працівників за приведення клієнта – покупця автомобіля, у розмірі 0,5% від суми плати за автомобіль.

Великого значення на ТзОВ “Терко Авто” надають тому, як працівник ставиться до клієнтів, та заохочують притримуватися правила “Клієнт завжди правий”, а у випадку його порушення застосовують осуд та зняття частини заробітної плати працівника.

Працівники фірми забезпечуються безкоштовним харчуванням, виділено спеціальне приміщення для прийому їжі їдальню.

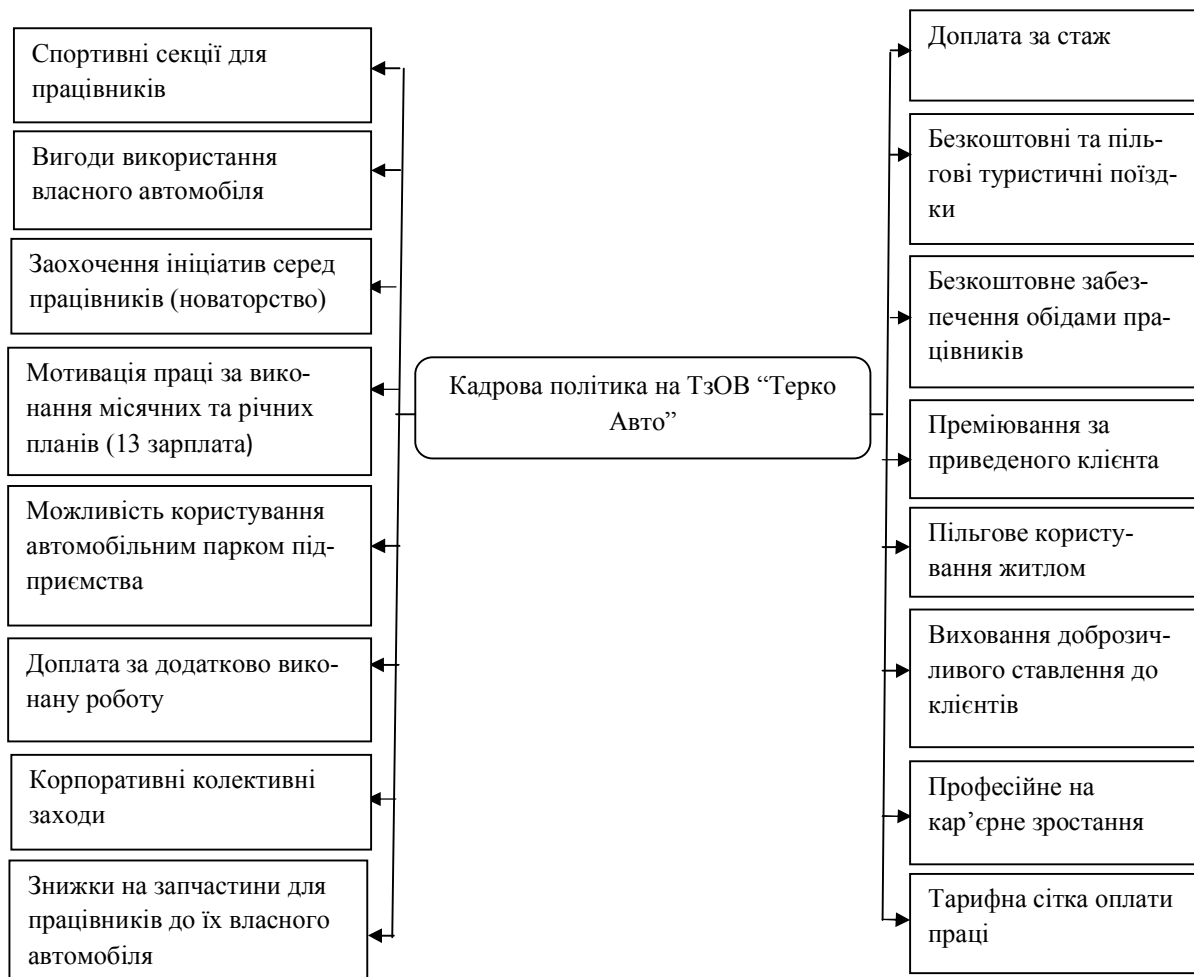


Рис. 3. Система стимулювання праці на ТзОВ “Терко Авто”

Через кожних 6 місяців адміністрацією ТзОВ “Терко Авто” переглядається розмір зарплати та старанним працівникам здійснюється доплата за стаж.

Працівникам ТзОВ “Терко Авто” надається можливість отримати кредит при купівлі житла, але при розгляді призначеної комісії.

Для кращих працівників підприємства організовується відпочинок в Карпатах за знижками та безкоштовно.

ТзОВ “Терко Авто” дає можливість своїм працівникам займатися в спортивних секціях із футболу, плавання.

Підприємство докладає всіх зусиль, щоб згуртувати навколо себе всіх своїх працівників, щоб виховати у них відданість до підприємства шляхом організації святкування Нового року, 8 березня, річниць відкриття та інших значимих свят.

Працівники ТзОВ “Терко Авто” можуть користуватися автомобілями автопарку підприємства та мають чималі знижки при покупці авто в кредит.

При використанні у робочих цілях власного авто йому компенсується вартість палива та нараховується амортизація.

На підприємстві діє тарифна сітка посадових окладів, згідно з якою кожен працівник може на основі своєї посади визначити розмір заробітної плати. Структура цієї тарифної сітки представлена в електронному варіанті, тому будь-який працівник за власним бажанням може з нею ознайомитися.

Аналіз ведення кадрової політики показує, що на підприємстві ТзОВ “Терко Авто” досить вдало адаптовано іноземний досвід управління кадрами.

Отже, згідно з проведеним дослідженням сучасні тенденції ведення підприємницької діяльності свідчать, що без належної організації та чіткої стратегії управління персоналом недосяжні успіх і високі прибутки. Кадрова політика на підприємстві повинна бути цілісною системою та включати всі форми і методи формування, управління та моти-

вування персоналу підприємства, базуючись на демократичних трудових відносинах між працівником та керівником, оскільки залучення підлеглих до процесу прийняття рішень, їхнє моральне заохочення розкриватиме невикористані резерви для підвищення ефективності роботи персоналу. Все це створить особливий дух, що, у свою чергу, передбачатиме взаємну турботу, увагу один до одного, створить сприятливий морально-психологічний клімат.

## 5. Висновки

Кадрова політика є невід’ємною частиною політики управління на підприємстві, в основі якої повинна знаходитися виробнича демократія, коли працівник на підприємстві має розглядатися як повноцінна особистість.

Розглянута кадрова політика на ТзОВ “Терко Авто” свідчить: підприємство належну увагу приділяє організації праці на підприємстві, розробило досить широку систему стимулювання та мотивації кадрів, що дозволяє найповніше задовольнити матеріальні та моральні потреби своїх працівників, зацікавити їх роботою та прагнути працювати з кожним днем все краще й краще.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Буряк Л. Ю. Економіка праці і соціально-трудова відносина / Буряк Л. Ю. – К. : КНИГА-Інформ, 2001. – 345 с.
2. Колпакова В. М. Маркетинг персоналу / Колпакова В. М. – К. : Максимум, 2005. – 370 с.
3. Крушельницька О. В. Управління персоналом / Крушельницька О. В., Мельничук Д. Ю. – К. : Кондор, 2003. – 293 с.
4. Осовська Г. В. Управління трудовими ресурсами / Осовська Г. В. – К. : Толока, 2005. – 254 с.
5. Менеджмент персоналу / [Стец В. Д. та ін.]. – К. : Літера, 2006. – 125 с.