



ISSN 1993-3509 online

ЭКОНОМИКА СТРОИТЕЛЬСТВА И ГОРОДСКОГО ХОЗЯЙСТВА
ЕКОНОМІКА БУДІВНИЦТВА І МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА
ECONOMICS OF CIVIL ENGINEERING AND MUNICIPAL ECONOMY

2018, ТОМ 14, НОМЕР 3, 179–185

УДК 331.108.2

ВЗАИМОСВЯЗЬ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ И КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ В ПРОЦЕССЕ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

А. С. Ачкальда, В. Ю. Припотень

ГОУ ВПО ЛНР «Донецкий государственный технический университет»,

16, пр. Ленина, г. Алчевск, ЛНР, 94204.

E-mail: foxfred@ukr.net, drongo1231@gmail.com

Получена 03 сентября 2018; принята 21 сентября 2018.

Аннотация. В статье рассмотрена сущность понятий «кадровая политика» и «кадровая стратегия предприятия», обозначено их место в «стратегическом планировании». Рассмотрена иерархическая подчиненность понятий «политика» и «стратегия». Идентифицированы типы кадровых стратегий и направления кадровой политики. Очерчены основные задачи современной кадровой политики предприятий.

Ключевые слова: персонал, кадры, кадровая политика, кадровая стратегия, стратегическое планирование, конкурентоспособность персонала, кадровая работа.

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ І КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В ПРОЦЕСІ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

Г. С. Ачкальда, В. Ю. Припотень

ДООУ ВПО ЛНР «Донецький державний технічний університет»

16, пр. Леніна, м. Алчевськ, ЛНР, 94204.

E-mail: foxfred@ukr.net, drongo1231@gmail.com

Отримана 03 вересня 2018; прийнята 21 вересня 2018.

Анотація. У статті розглянуто сутність понять «кадрова політика» і «кадрова стратегія підприємства», визначено їх місце в «стратегічному плануванні». Розглянуто ієрархічну підпорядкованість понять «політика» і «стратегія». Ідентифіковано типи кадрових стратегій і напрямки кадрової політики. Окреслено основні завдання сучасної кадрової політики підприємств.

Ключові слова: персонал, кадри, кадрова політика, кадрова стратегія, стратегічне планування, конкурентоспроможність персоналу, кадрова робота.

RELATIONSHIP OF PERSONNEL POLICY AND PERSONNEL STRATEGY OF THE ENTERPRISE IN THE PROCESS OF IMPLEMENTATION OF STRATEGIC PLANNING

Anna Achkalda, Vladimir Pripoten

Donbass State Technical University,

16, Lenin Avenue, Alchevsk, LPR, 94204.

E-mail: foxfred@ukr.net, drongo1231@gmail.com

Received 03 September 2018; accepted 21 September 2018.

Abstract. The article considers the essence of the concepts «personnel policy» and «personnel strategy of an enterprise», indicates their place in «strategic planning». The hierarchical subordination of the concepts «policy» and «strategy» is considered. Identified types of personnel strategies and directions of personnel policy. Outlines the main tasks of modern personnel policy of enterprises.

Keywords: personnel, personnel policy, personnel strategy, strategic planning, personnel competitiveness, personnel work.

Введение

В современных условиях в странах с рыночной экономикой важное место занимает конкурентоспособность предприятия. Чтобы достичь такого уровня, предприятие должно уделять особое внимание своему персоналу и социально-трудовым отношениям, которые господствуют в стенах самого предприятия. Так, кадровая политика является основой конкурентных преимуществ и средством достижения успеха в деятельности любого предприятия. Решение этой проблемы тормозится неадаптированностью персонала и руководителей современных предприятий к условиям конкурентной среды, устаревшими подходами к кадровой работе, отсутствием оценки и стимулирования персонала. Более детального рассмотрения требуют подходы к теоретико-методологическому упорядочению знаний по иерархической упорядоченности процессов разработки кадровой стратегии и кадровой политики.

Анализ последних исследований и публикаций

Теоретические и практические аспекты кадровой политики и кадровой стратегии отражены в трудах отечественных и зарубежных ученых, среди которых: Т. В. Бучинская, И. А. Бутенко, В. Р. Веснин, А. В. Крушельницкая, А. С. Крючко, В. А. Спивак, В. А. Стец, Т. С. Удовенко, А. А. Шаповал и др.

Цель исследования

Цель статьи заключается в логической структуризации понятий «кадровая политика», «кадровая стратегия», «стратегическое планирование» и идентификации типов кадровой стратегии и направлений кадровой политики на современных предприятиях.

Основной материал

В условиях рыночной экономики одним из решающих факторов эффективности и конкурентоспособности предприятия является обеспечение высокого качества кадрового потенциала. На основе проведения взвешенной кадровой политики достигается соответствие персонала предприятия его производственным потребностям.

Назначение современной кадровой политики – своевременно формулировать цели в соответствии со стратегией развития организации, ставить проблемы и ставить задачи, находить способы достижения целей. Кадровая политика имеет главную цель обеспечения сегодня и в будущем каждой должности и рабочего места персоналом надлежащей квалификации.

Политика – это направление деятельности, совокупность средств (инструментов) и методов для реализации определенных стратегических целей. Кадровая политика реализует цели функциональной кадровой стратегии.

Кадровая политика предприятия в экономической литературе рассматривается под разными углами зрения. В частности, наиболее распространены такие трактовки кадровой политики:

1. «Сбалансированная кадровая работа, направленная на достижение целей и задач организации, реализуется через формирование высокопроизводительного, сплоченного кадрового потенциала, способного своевременно реагировать на изменяющиеся требования рынка, и разработку программы реализации поставленных целей с учетом микро- и макроокружения» [1, с. 713].

2. «Система взглядов, требований, норм, принципов, определяющих основные направления, формы и методы работы с персоналом. Ее целями являются сбережение, укрепление и развитие кадрового потенциала, создание высокопроизводительного коллектива, обеспечение благоприятных экономических социальных и психологических условий его деятельности» [2, с. 39].

3. «Совокупность принципов, методов, форм организационного механизма для формирования, воспроизводства, развития и использования персонала, создание оптимальных условий труда, его мотивации и стимулирования» [3, с. 38].

4. «Целенаправленная деятельность в сфере определения основных стратегических и тактических направлений по подбору, размещению, повышению уровня профессиональных и деловых качеств кадров с учетом данных об их количественной и качественной потребности, состоянии и перспективы общественного развития» [4, с. 276].

5. «Деятельность, связанная с отношениями между субъектами организации (социальными и профессионально-квалификационными группами, личностями и организацией в целом). Основная проблема кадровой политики – организация отношений «власть – подчинение» и совместной деятельности, определение ролей субъектов организации в делах предприятия, определение форм задач, содержания деятельности субъектов организации, принципов и методов их взаимодействия» [5, с. 12].

6. «Это целостная кадровая стратегия, которая объединяет различные формы кадровой работы, стили ее проведения в организации и планы использования рабочей силы» [6, с. 124].

Целью кадровой политики является обеспечение соответствия между потребностями предприятия

и наличием кадров необходимого количества и качества. Достижение указанной цели возможно через реализацию направлений кадровой работы во всей системе взаимоотношений работника и предприятия.

Сегодня основными направлениями взаимоотношений работника и предприятия являются:

- отношения, связанные с обеспечением занятости работника;
- отношения по обеспечению условий труда;
- отношения по социальным гарантиям;
- отношения по обеспечению условий профессионального роста;
- отношения по оплате труда.

Эффективно выстроенная система взаимоотношений по каждому из обозначенных направлений является залогом стабильной деятельности предприятия. Множество отношений, которые реализуется в процессе деятельности, связаны с решением проблем, обеспечением условий труда и развитием кадрового потенциала.

Отношения, связанные с обеспечением занятости работника, – это система взаимодействий кадровой службы и работника, которая связана с формированием высококвалифицированного персонала.

Отношения по обеспечению условий труда – это отношения по формированию безопасности деятельности работников, политике предупреждения трудовых конфликтов и т. д.

Отношения по оплате и мотивации труда формируются в процессе определения системы и формы оплаты труда, размера временных тарифных ставок и сдельных расценок, системы доплат и надбавок, должностного оклада, системы мотивации, соответствующие профессиональным компетенциям работника.

Отношения по обеспечению условий профессионального роста возникают в процессе обучения, повышения уровня квалификации, стажировки и т. д.

Отношения относительно социальных гарантий возникают в процессе формирования набора льгот, услуг, которые создают благосостояние работника предприятия, повышают привлекательность предприятия на рынке труда.

Для достижения указанной цели основными задачами кадровой политики является удовлетворение потребностей предприятия в персонале соответствующей квалификации, предупреждения возникновения решения кадровых проблем.

Кадровая политика является совокупностью направлений реализации кадровой стратегии. Кадровая стратегия определяет приоритетные кадровые цели, комплекс организационных решений и мер, реализация которых позволяет достичь целей общеорганизационной (корпоративной) стратегии, разрабатываемых в процессе стратегического планирования.

В экономической литературе очень распространено ошибочное отождествление кадровой стратегии со стратегией предприятия, за которую принимаются классические стратегии экономии расходов, дифференциации, фокусировки. Необходимо подчеркнуть, что стратегия предприятия и кадровая стратегия являются иерархично подчиненными. Выбор стратегии предприятия является

одним из этапов стратегического планирования, а уже в рамках выбранной стратегии происходит определение ряда функциональных стратегий, которые способны обеспечить комплексное и эффективное взаимодействие всех элементов, входящих в структуру предприятия и достичь поставленных целей. Также следует помнить о том, что общеорганизационная стратегия определяет общие долгосрочные цели развития предприятия, а кадровая стратегия – цели управления персоналом для обеспечения реализации корпоративной стратегии, при этом она тоже может носить как долгосрочный, так и оперативный характер.

Тактическая реализация долгосрочных целей кадровой стратегии происходит благодаря кадровой политике (рисунок).

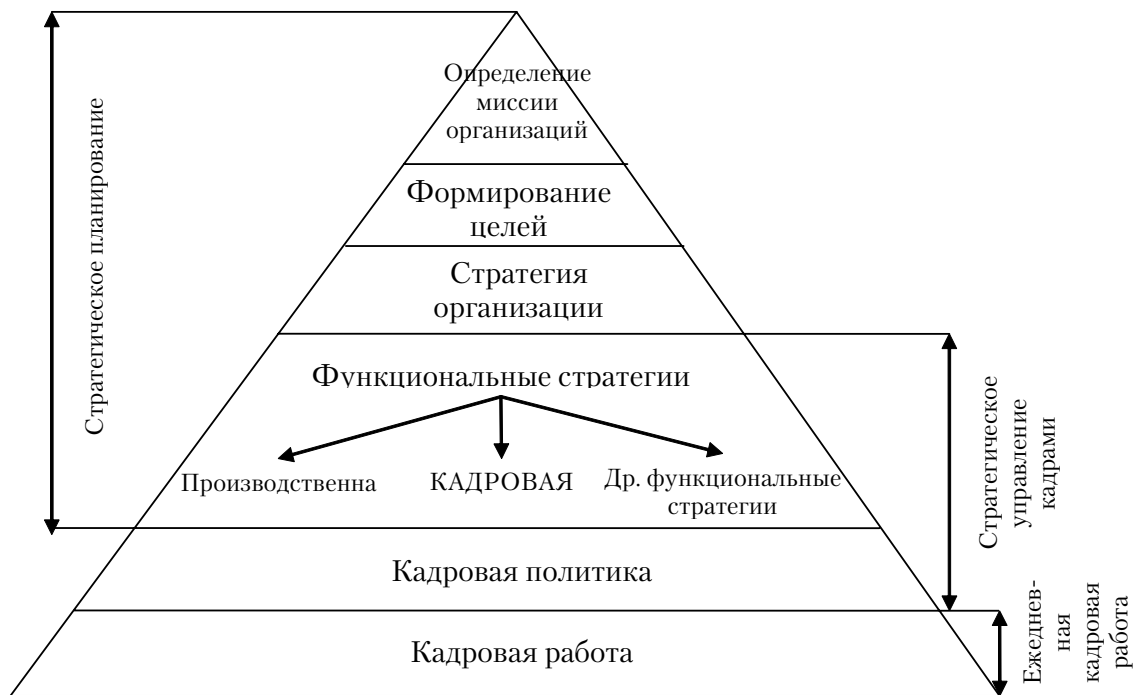


Рисунок. Взаимосвязь кадровой политики, кадровой стратегии, общеорганизационной стратегии и стратегического планирования.

Как видим, стратегическое управление кадрами начинается непосредственно после выбора миссии организации, формулирования ее целей и выбора организационной стратегии. Разработка кадровой стратегии организации учитывает ее миссию, цели и стратегию. Кадровая стратегия согласуется на функциональном уровне со стратегиями развития организации, финансовой и др.

Разработанная кадровая стратегия реализуется как деятельность персонала управления в области внутриорганизационного управления и межорганизационных отношений в виде кадровой политики через повседневную кадровую работу.

В представленной иерархической системе кадровая политика проводится для реализации задач кадровой стратегии. Основная задача кадровой

политики заключается в определении направлений достижения целей кадровой стратегии.

Что касается кадровых стратегий – следует отметить, что сегодня различают такие их виды [8]:

1. Партнерская корпоративная стратегия. В соответствии с данной стратегией, предприятие и работник имеют согласованные цели и ценности, которые базируются на тесных партнерских взаимоотношениях. Основной целью такого партнерства является взаимовыгодное развитие на основе общих усилий. Ценность работника для предприятия определяется его потенциальной способностью к продуцированию идей и преобразованию своих знаний, умений и навыков в продукт, который обеспечивает достижение стратегических целей предприятия (развития, завоевания доли рынка, снижение расходов и т. д.) Ценность предприятия для работников обусловлена возможностями реализации своих компетенций, расширением портфеля компетенций и достижением баланса между вознаграждением и потребностями работника.

Для реализации партнерской кадровой стратегии основными направлениями кадровой политики является формирование таких условий труда, которые бы обеспечили высшее проявление креативности и компетентности работника. Кроме того, политика профессионального роста должна строиться на принципах доступности знаний для работника и полной отдачи от приобретенных умений.

Отбор персонала осуществляется на основе объективных критериев уровня компетентности. Основным фактором карьерного роста является стремление к саморазвитию персонала. Кадровый резерв формируется из задействованного на предприятии персонала на основе соответствия заданным критериям [9].

Кадровая стратегия партнерства нашла широкое применение в проектной, маркетинговой и других видах деятельности, где саморазвитие персонала обеспечивает развитие предприятия.

2. Кадровая стратегия ассимиляции персонала. Реализация этой стратегии сопровождается приемом персонала, который независимо от своих компетенций способен реализовать функции, которые регламентированы предприятием. В рамках такой кадровой стратегии предприятие и работник не имеют общих целей и ценностей. Кроме того, каждый из них имеет свои интересы: предприятие рассматривает работника как рабочую силу, а работник предприятие – как источник его доходов.

Основным направлением кадровой политики для реализации такой стратегии является политика оплаты труда.

Планирование персонала носит эпизодический характер. Политика набора персонала характеризуется признаками формальности. Планирование карьеры не происходит, кадровый резерв не формируется, персонал привлекается извне.

Кадровая стратегия ассимиляции персонала имеет место на тех предприятиях, где отсутствует инновационная направленность развития, где значительное количество монотонных рутинных операций, которые не требуют креативности и творческих способностей работника.

3. Кадровая стратегия общности ценностей. В основе этой кадровой стратегии лежит общность целей и ценностей предприятия и работника. Кадровая стратегия направлена на обеспечение самоконтроля над профессиональной деятельностью. Политика поощрения построена на зависимости вознаграждения от уровня привязанности работника к предприятию, что обуславливает активность самомотивации работника в достижении высоких результатов деятельности предприятия. Отбор персонала осуществляется на основе личных компетенций работника, его ценностных ориентиров, социально-биологических качеств. Этой стратегии присущи высокие этические стандарты поведения работника и предприятия.

Различают кадровую политику государства, региона и предприятия. Кадровая политика государства представляет собой концентрированное выражение установок политической власти относительно социального управления и роли человека в сфере производства, распределения и потребления товаров и услуг. Государственная кадровая политика является фундаментом социального управления и, соответственно, управления человеческими ресурсами.

Кадровая политика предприятия базируется на закономерностях политики как таковой, ее направления и задачи обусловлены общеорганизационными целями, а ее проведение обеспечивается через реализацию целого комплекса кадровых технологий через систему управления человеческими ресурсами [4, с. 276].

Сегодня большинство управленцев признает, что конкурентное преимущество предприятия определяет прежде всего преимущество персонала данного предприятия по сравнению с другими,

ведь новая техника, оборудование, сырье любого качества одинаково доступны всем конкурентам на наличном рынке. Именно особенности работы персонала, их знания, уровень подготовки и квалификации, постоянное развитие, своеобразная организация работы и стимулирования наемных работников могут стать преимуществом, недостижимым для конкурентов.

Выводы

На основе обобщения методологии научного исследования уточнено соотношение между

понятиями «кадровая стратегия», «кадровая политика» и «стратегическое планирование». Кадровая политика является логически подчиненной целям кадровой стратегии и определяет направления достижения последних.

На основании исследования практики управления персоналом на предприятиях различных видов экономической деятельности идентифицированы кадровые стратегии и кадровые политики. В каждой кадровой стратегии различными являются приоритеты кадровой политики, обеспечивающей достижение целей развития персонала и предприятия в целом.

Литература

1. Шаповал, О. А. Кадрова політика та шляхи її покращення / О. А. Шаповал // Економіка і суспільство. 2017. Вип. 9. С. 712–715.
2. Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика : учебник / В. Р. Веснин. – М. : Проспект, 2011. – 688 с.
3. Крушельницька, О. В. Управління персоналом : навчальний посібник / О. В. Крушельницька, Д. Г. Мельничук. – К. : Кондор, 2003. – 296 с.
4. Крючко, О. С. Теоретичні аспекти кадрової політики на підприємстві в сучасних умовах / О. С. Крючко // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2011. № 4(2). С. 275–279.
5. Спивак, В. А. Организационное поведение и управление персоналом : учебное пособие для вузов / В. А. Спивак. – СПб. : Питер, 2000. – 416 с.
6. Стец, В. А. Менеджмент персоналу : навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей / В. А. Стец, І. І. Стец, М. Ю. Костючик. – Тернопіль : Лілея, 1996. – 180 с.
7. Бучинська, Т. В. Конкурентоспроможність персоналу як основний чинник підвищення ефективності діяльності підприємства / Т. В. Бучинська // Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2016. Вип. 10(1). С. 74–77.
8. Mintzberg, H. The Strategy Concept I : Another Look at Why Organizations Need Strategies / H. Mintzberg // California Management Review. 1987. Vol. 30. № 1. PP. 25–32.
9. European employment strategy // European Commission. – Access mode : <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=101&langId=en>.
10. Jonson, G. Managing Strategic Change Strategy, Culture and Action / G. Jonson // Long Range Planning. 1992. Vol. 25, № 1. PP. 28–36.
11. Schultz, T. W. Investment in Human Capital / T. W. Schultz // The American Economic Review. 1961. Vol. 51, № 1. PP. 1–17.

References

1. Shapoval, O. A. Personnel policy and ways of its improvement / O. A. Shapoval. In: *Economy and society*. 2017. Vol. 9. PP. 712–715. (in Ukraine)
2. Vesnin, V. R. Personnel Management. Theory and practice : textbook / V. R. Vesnin. – M. : Prospect, 2011. – 688 p. (in Russian)
3. Krushelnitska, O. V.; Melnychuk D. G. Personnel Management : a manual. – K. : Condor, 2003. – 296 p. (in Ukraine)
4. Kryuchko, O. S. Theoretical Aspects of Personnel Policy at an Enterprise in Modern Conditions. In: *Scientific Bulletin of the Poltava University of Economics and Trade*. 2011. № 4(2). PP. 275–279. (in Ukraine)
5. Spivak, V. A. Organizational behavior and personnel management: a manual for universities. – SPb. : Peter, 2000. – 416 p. (in Russian)
6. Stets, V. A.; Stets, I. I.; Kostyak M. Yu. Personnel Management: Teach. manual for students of economic specialties. – Ternopil : Lilia, 1996. – 180 p. (in Ukraine)
7. Buchinska, T. V. Competitiveness to personnel as the main official for the performance of personal activities. In: *Science Bulletin of Uzhgorod National University*. 2016. Issue 10(1). PP. 74–77. (in Ukraine).
8. Mintzberg, H. The Strategy Concept II : Another Look at Why Organizations Need Strategies. In: *California Management Review*. 1987. Vol. 30. № 1. PP. 25–32.
9. European employment strategy. In: *European Commission*. – Access mode : <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=101&langId=en>.
10. Jonson, G. Managing Strategic Change Strategy, Culture and Action. In: *Long Range Planning*. 1992. Vol. 25, № 1. PP. 28–36.
11. Schultz, T. W. Investment in Human Capital. In: *The American Economic Review*. 1961. Vol. 51, № 1. PP. 1–17.

Ачкальда Анна Сергеевна – аспирант кафедры менеджмента, ГОУ ВПО ЛНР «Донбасский государственный технический университет». Научные интересы: экономика и управление национальным хозяйством.

Припотень Владимир Юрьевич – доктор экономических наук, доцент; заведующий кафедрой менеджмента ГОУ ВПО ЛНР «Донбасский государственный технический университет». Научные интересы: экономика и управление национальным хозяйством.

Ачкальда Ганна Сергіївна – аспірант кафедри менеджменту ДООУ ВПО ЛНР «Донбаський державний технічний університет». Наукові інтереси: економіка та управління національним господарством.

Припотень Володимир Юрійович – доктор економічних наук, доцент; завідувач кафедри менеджменту ДООУ ВПО ЛНР «Донбаський державний технічний університет». Наукові інтереси: економіка та управління національним господарством.

Achkalda Anna – Ph. D. student of the department of management, Donbass State Technical University. Scientific interests: economy and management of national economy.

Pripoten Vladimir – D. Sc. (Economics), Associate Professor; Head of the Department of management, Donbass State Technical University. Research interests: economy and management of national economy.