

УДК 331.108.43

**Чернега И.И., кандидат э. наук, доцент,**  
**Бобко В.В., кандидат э. наук, доцент**  
**Харенко А.А., кандидат э. наук, доцент**

## **КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ – ОСНОВА ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

*Аннотация. Авторами проведен анализ кадровой политики предприятия как основа формирования стратегии управления персоналом. На основании результатов исследования для повышения эффективности управления персоналом предложены направления развития кадровой политики в современных условиях.*

Развитие рыночной экономики в Украине предусматривает формирование новой системы отношений управления персоналом. Это является одним из важнейших направлений реализации социально-экономической политики государства. Организационно-экономический уровень производства, имидж и конкурентоспособность предприятия является зависимым от наличия квалифицированных кадров и оптимального их использования. Актуальность изучения вопросов, связанных с оценкой персонала сельскохозяйственных предприятий, обусловлена интересом к решению проблемы повышения эффективности управления персоналом. Поэтому вопросы оценки персонала на сегодня чрезвычайно важны, а необходимость его решения и реализации уже ни у кого не вызывает сомнений, что определяет актуальность исследования приоритетов совершенствования оценки персонала предприятий сельского хозяйства.

Вопросы управления персоналом исследовались многими учеными Украины, России и других стран. К таким ученым относятся Л.М. Баценко, М.О. Беседин, И.А. Бланк, Д.П. Богиня, В.Р. Веснин, В.К. Горкавый, М.В. Грачева, О.А. Гришнова, А.П. Егоршин, В.С. Ефремов, А.Я. Кибанов, А.Г. Лизунець, Л.И.

Михайлова, С.К. Мордвин, В.Д. Немцов, Т.И. Олейник, А.Ф. Павленко, В.А. Пономаренко, В.В.Травин, А.В. Шкилев.

В XXI в. эффективное управление персоналом приобретает для организаций важное значение. Высокий уровень глобальной конкуренции поставил фирмы перед необходимостью использовать все ресурсы, находящиеся в их распоряжении, гораздо лучше, чем когда-либо прежде. Управлению персоналом стали оказывать гораздо больше внимания благодаря признанию того факта, что при тщательном возделывании этой нивы можно получить лучший результат. Поэтому и академические круги стали также придавать этому вопросу больше внимания. Ученые совместно со специалистами по управлению персоналом определили несколько видов деятельности, которые имеют решающее значение для выживания организации. Вероятность выживания увеличивается благодаря способности фирмы эффективно управлять персоналом в процессе привлечения, сохранения, мотивации и переобучение сотрудников. Особенно важными в последнем десятилетии эти задачи стали из-за быстро изменяя внешние факторы. Однако для того, чтобы трудовые ресурсы были эффективными, требуется не только эффективно осуществлять различные виды деятельности в сфере управления персоналом. Для этого также необходимо, чтобы подразделения, занимающиеся в организациях работой с персоналом, выполняли четко определенные роли и чтобы те, кто работает в них, обладали широким и глубоким спектром знаний [1].

Становление рынка поставило ряд новых задач, которые невозможно решить на базе старых представлений, подходов, принципов и методов. Вопросы перестройки кадровой работы уже сегодня приобрели особую остроту. Проблемы интенсификации производства, повышения его эффективности, лучшего использования дорогостоящих и дефицитных кадровых ресурсов вышли на первый план, начали приобретать ключевое значение для выживания и приспособления к новой экономической ситуации.

Цели и задачи кадровой политики определяются исходя из основных положений Конституции Украины, Кодекса законов о труде, из совокупности целей и задач по обеспечению эффективного функционирования сельскохозяйственных

предприятий. Будучи элементом политики государства, кадровая политика организации представляет собой совокупность принципов, методов, форм организационно-экономического механизма по выработке целей, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопрофессионального коллектива, способного своевременно реагировать на требования рынка, постоянно меняются, с учетом целей и стратегии развития организации.

Многие украинские сельскохозяйственные предприятия из-за неэффективного управления персоналом, отсутствии продуманной кадровой политики потеряли конкурентоспособность, избавившись высококвалифицированных кадров, вынужденных перейти на более оплачиваемую работу. Несмотря на повышение заинтересованности работника в улучшении условий работы и поиска хорошо оплачиваемой работы, кадровая политика должна отражать растущую роль личности работника и учитывать его мотивацию и необходимость удовлетворения потребностей.

Эффективное управление персоналом - главный фактор, определяющий долгосрочный успех любой современной компании. Сегодня конкурентоспособность предприятий зависит, в первую очередь, от уровня профессиональной подготовки и мотивации персонала, которые можно обнаружить с помощью оценки персонала.

В сельскохозяйственных предприятиях отдел кадров является основным структурным подразделением по управлению кадрами, на который возложены функции по приему и увольнению кадров, организации обучения, повышения квалификации и переподготовке кадров, аттестации кадров. В настоящее время большинство отделов кадров сельхозпредприятий, как правило, имеют низкий организационный, экономический и социальный статус, являются слабыми в профессиональном отношении.

Опыт ведущих западных фирм свидетельствует о важности четкого формирования кадровой стратегии и принципов на уровне хозяйствующего предприятия. В недавнем прошлом организация в лучшем случае могла формулировать стратегию

лишь как вспомогательное средство для достижения уже заданных производственно-хозяйственных целей. Многие предприятия на собственных ошибках убедились в необходимости учитывать человеческий фактор (наличие отдельных категорий квалифицированной рабочей силы, компетентных менеджеров для выполнения специфических задач, состояние трудовой морали, укомплектованность новых производств персоналом и т.д.) уже на стадии выработки общей хозяйственной стратегии [2].

Функции отдела управления персоналом должны изменяться по трем основным путям. Расширение консультативной роли, новый акцент на линейные функции и увеличение роли в разработке и осуществлении корпоративной стратегии. Традиционная роль отдела персонала как консультанта компании должна увеличиваться с годами. Поскольку фирмы должны справиться с короткими жизненными циклами изделий, увеличенной конкуренции и сложной рабочей силой, консультация эксперта в вопросах управления персоналом, подобно реорганизации предприятий, контроля отношений, создание бригад усовершенствования качества и создания культуры компании, будет иметь высокий спрос. Но, возможно, наиболее впечатляющей изменением будет возрастающая роль отдела управления персоналом в разработке и осуществлении корпоративной стратегии. Традиционно, корпоративная стратегия - план компании, направленный на сбалансирование внутренних сильных и слабых сторон с внешними возможностями и угрозами, чтобы быть конкурентоспособной.

Есть три пути помощи отдела кадров высшему управлению в формулировке и выполнении стратегических планов компании: первый, помогая поставкой сведений относительно внешних возможностей компании (детали относительно продвинутых побудительных планов, используемых конкурентами, данные обзоров мнений служащих, обнаруживают предложения, основываясь на жалобах заказчика, и информация относительно ожидаемого законодательства подобно трудовым законам или принудительного страхования здоровья и т.п.), второй, обеспечивая сведениями относительно внутренних сильных и слабых сторон (привлекательность компании, потенциальные

человеческие проблемы, которые, вероятно, возникнут в результате внедрения новой технологии и льгот для работников, недостатки воплощение того или иного стратегического плана), и третий, помогая выполнять план, например, устраняя слабые стороны, которые могут препятствовать выполнению плана.

В современных условиях хозяйствования большинства предприятий АПК придется решать проблемы кадрового менеджмента, связанные с организацией отбора и найма персонала, процессом высвобождения, с системой обучения и повышения квалификации кадрового состава, с механизмом полного использования человеческого потенциала работников. Решение этих проблем, прежде всего, зависит от уровня организации деятельности кадровых служб, которые имеют непосредственное влияние на систему управления персоналом. Поэтому на предприятиях следует ввести в штатное расписание должность менеджера по персоналу. Он должен иметь специальную профессиональную подготовку, обладать теоретическими основами и иметь практические навыки в работе. Одной из специфических функций, которую он будет выполнять, будет предоставление консультаций линейным и функциональным руководителям по подбору эффективных методов управления персоналом в различных ситуациях [3]. Но к сожалению, кризис вынуждает руководителей сокращать расходы на персонал. И очень важно сделать это правильно и без больших потерь.

Главная задача управления персоналом - предоставить наиболее полную информацию о работниках компании в части количественного, качественного состава и учета расходов на персонал. Оперативность получения такой информации - вот, пожалуй, несомненное преимущество системы управления персоналом, которая приобретает особую ценность во время кризиса. Кризис - это время перемен. Любые изменения требуют от менеджмента компании принятия быстрых и взвешенных решений. Правильные решения можно принимать только обладая полной и достоверной информацией. Следовательно, необходимо разрабатывать стратегии управления персоналом с учетом не только мирового опыта, но и особенностей фирмы. Вложения в работников становятся долгосрочным фактором

конкурентоспособности и выживания предприятия. В связи с этим затраты, связанные с персоналом, рассматриваются уже не как досадные потери, а как инвестиции в человеческий капитал - основной источник прибыли.

По нашему мнению, перестройка деятельности кадровых служб должна осуществляться в следующих направлениях:

- Обеспечение комплексного подхода к решению задач качественного формирования, оценки персонала на основе управления всеми компонентами человеческого фактора;

- Активное внедрение методов поиска и подготовки нужных для предприятия работников. Основной формой привлечения необходимых специалистов и квалифицированных рабочих для предприятий должны стать договоры с учебными заведениями. Актуальная опережающая подготовка рабочих и специалистов для освоения новой техники и технологии в отраслях народного хозяйства;

- Планомерная работа с руководящими кадрами, с резервом для выдвижения, которая должна строиться на таких организационных формах, как планирование деловой карьеры, подготовка кандидатов на выдвижение, ротационные передвижения руководителей и специалистов, обучение на специальных курсах и стажировка на соответствующих должностях;

- Активизация деятельности кадровых служб по стабилизации трудовых коллективов, повышению трудовой и социальной активности работников, усилению организационной культуры на основе совершенствования социально-культурных и нравственно-психологических стимулов;

- Обеспечение социальных гарантий;

- Переход от преимущественно административно-командных методов управления кадрами к демократическим формам оценки, подбора, найма и размещения работников;

- Широкая гласность в кадровой работе;

- Укрепление кадровых служб высококвалифицированными, профессиональными специалистами, повышение их авторитета;

- Обновление научно-методического обеспечения кадровой работы, а также ее материально-технической и информационной базы.

Важнейшими направлениями современной перестройки управления на сельскохозяйственных предприятиях являются: расширение полномочий сотрудников, изменение форм контроля, совместное принятие хозяйственных решений, создания атмосферы доверия, развитие механизмов стимулирования труда, повышения качества трудовой жизни. То есть, на первый план выдвигается требование комплексного, системного подхода к человеческому ресурсу в увязке со стратегическими установками организации, создание корпоративной культуры инновационного типа.

Действенным рычагом формирования потребности персонала в саморазвитии, самосовершенствовании, повышение квалификации является объективная оценка его реальной деятельности. Таким образом, основными направлениями кадровой политики на предприятиях сельского хозяйства в современных условиях должны быть: подбор кадров с учетом их профессиональных и морально-психологических черт и качеств, разработка и внедрение новых форм и методик оценки персонала, создание действенного кадрового резерва с целью восстановления и обновления персонала управления на всех уровнях управления, совершенствование системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, изучение, обобщение и распространение лучшего опыта управленческой деятельности.

#### Список литературы

1. Лизунец А.Г. Управление трудовым потенциалом в условиях кризиса / А.Г. Лизунец // Экономическое пространство. – 2009. – № 24. – С. 256.
2. Цимбалюк С.А. Конкурентоспособность управленческого персонала предприятий: методология и методика оценки / Автореф. дис. к-та экон. наук: 08.06.01. – М.: ИПЦ Из-во «Знание». – 2010. – С. 4.
3. Баценко Л.М. Профессиональное развитие персонала как фактор положительных сдвигов в деятельности сельскохозяйственных предприятий / Л.М. Баценко, Р.В. Галенин // Сборник научных трудов Харьковского национального университета, вестник ХНАУ. – № 3. – 2013. – С.130-132.