

*Дімітрова Є.В. – аспірантка Навчально-науково-виробничого центру Національного університету цивільного захисту України. М. Харків.*

*Dimitrova E.V. – researcher of Training Research and Production Center of the National University of Civil Protection of Ukraine.*

## **ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ**

### **BASIC APPROACHES TO THE FORMATION OF STATE PERSONNEL POLICY**

*У статті розглядаються основні підходи до формування державної кадрової політики, кадровий та інтелектуальний потенціал, економічні та галузеві аспекти кадрової політики. Аналізуються фактичні напрацювання у галузі кадрової політики в умовах несприятливого економічного стану держави.*

**Ключові слова:** *кадрова політика, державна кадрова політика, кадровий потенціал, кадровий резерв.*

*The article considers the main approaches to the formation of state personnel policy, personnel and intellectual potential, economic and sectoral aspects of personnel policy. The actual developments in the field of personnel policy in the conditions of unfavorable economic condition of the state are analyzed.*

**Key words:** *personnel policy, state personnel policy, personnel potential, personnel reserve.*

**Постановка проблеми** Вивчення основних підходів до формування державної кадрової політики неможливо без порівняльного аналізу його з закордонним досвідом роботи з кадрами. Сучасний світ демонструє різні моделі державної кадрової політики. Значущим моментом в реалізації завдань теоретичного аналізу кадрової політики є визначення її видів за різними критеріями та підставами, а також факторів, що на неї вплив, як внутрішніх, так і зовнішніх.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** Аналіз основних підходів до формування державної кадрової політики та її впливу на соціальні фактори в державі безпосередньо розглядаються із проблемою доцільності та ступеню впливу держави. Також аналізується кадрова політика характеризується вираженою спрямованістю на досягнення різних за характером цілей і завдань, що стоять перед державою в певний момент часу. Більшість досліджень у цій галузі базуються на роботах відомих учених[1; 2; 5].

**Метою статті** є визначення основних підходів до формування державної кадрової політики та її ролі в економічному та соціальному розвитку держави.

**Виклад основного матеріалу** Важливою підставою для диференціації кадрових політик є принципова орієнтація її на зовнішнє або внутрішнє середовище організації. Дана підстава дозволяє виділити два аспекти кадрової політики - зовнішній і внутрішній. В основі зовнішньої політики лежать управлінські впливи на елементи, зовнішні по відношенню до організації (професійна орієнтація, спрямована на потенційних працівників організації; взаємодія з самостійними навчальними закладами; здійснюють підготовку персоналу для організації і т. д.), та внутрішня політика організації, що охоплює процеси відтворення персоналу, які відбуваються всередині самостійної організації (атестація персоналу, організація і стимулювання праці) [1].

На основі аналізу сучасних поглядів вітчизняних вчених можна представити наступну схему видів кадрової політики. Класифікація представлених видів кадрової політики базується на двох підставах:

1) на ступеня відкритості організації по відношенню до зовнішнього середовища при формуванні кадрового складу, орієнтації на власний або зовнішній персонал. На основі цього прийнято виділяти відкриту і закриту кадрову політику;

2) на рівні усвідомленості правил і норм, які лежать в основі цієї політики, і пов'язаного з цим рівнем безпосереднього впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію в організації. По даній підставі можна виділити пасивну, реактивну, превентивну та активну кадрову політику [4].

Активна кадрова політика, в свою чергу може бути представлена такими видами, як раціональна й авантюристична, в залежності від наявності аналізу й прогнозу кадрової ситуації на середньостроковий і довгостроковий період, наявності у кадровій служби організації засобів діагностики й прогнозування, програми кадрової роботи з варіантами її реалізації [3]. Залежно від чинників зовнішнього середовища, корпоративної культури може бути ефективна або відкрита, або закрита кадрова політика. Необхідно також відзначити, що в реальності ми можемо спостерігати змішані види кадрової політики. При виборі кадрової політики необхідно враховувати специфіку зовнішнього і внутрішнього середовища, в якому функціонує організація.

На кадрову політику в цілому, зміст і напрям окремих програм і кадрових заходів впливають різні фактори внутрішнього та зовнішнього середовища. Аналіз факторів - вихідний етап стратегічного управління. Керівнику при визначенні та виборі стратегії необхідно оцінювати всю сукупність факторів, які покажуть:

1. Ситуацію на ринку праці регіону та перспективи його розвитку.
2. Організаційні структури управління, в тому числі державні, галузеві, регіональні й муніципальні; нормативні та правові обмеження.

3. Положення організації на ринку вироблених товарів або послуг, ступінь тиску конкурентного середовища, наявність своєї «Ніші», маркетингову стратегію.

4. Стратегічні й тактичні цілі, завдання, місію організації, проблеми її функціонування, сильні та слабкі сторони.

5. Специфіку змісту праці й технології на конкретних робочих місцях та в підрозділах, можливість інновацій.

6. Кількісний і якісний склад персоналу організації (в тому числі структуру, мотивацію і трудову поведінку).

7. Стан системи управління, стилі і методи керівництва, управлінську культуру керівника (керівників), норми прийняття рішень.

8. Ситуацію корпоративну культуру, її тип, динаміку та ін.

9. Комунікації між підрозділами, інформаційний обмін, координацію.

Слід зазначити, що для кадрової політики організації визначальними є фактори макросередовища, а також мають локальний характер, склад, зміст, значимість і комбінації яких змінюються в часі. Тому при видозміні цих чинників необхідно уточнювати й кадрову політику організації. Вона повинна володіти гнучкістю, рухливістю, високою адаптаційною здатністю[6].

Кадрова політика повинна бути пов'язана з місією, філософією організації, враховувати її сильні й слабкі сторони, бути спрямованою на розвиток персоналу. Стратегічні цілі конкретизують місію організації, представляючи її в доступній для управління формі. Мета - це бажаний конкретний стан окремих характеристик організації, на досягнення яких спрямована її діяльність. Цілі є вихідною точкою для оцінки результатів діяльності організації, в тому числі праці персоналу. Кадрова політика конкретної організації залежить від реальних факторів і умов її діяльності. Для побудови адекватної кадрової політики необхідно розробити уявлення про цілі, норми та способи здійснення кадрових заходів. Основним інструментом при формуванні та підтримці адекватної кадрової політики повинен стати аудит і моніторинг персоналу та кадрових процесів і, як підсумок, план кадрових заходів[2].

Представлені види кадрової політики, а також її мета та фактори допомагають глибше зрозуміти сутність і зміст кадрової політики. Однак з метою теоретичного аналізу, з нашої точки зору, можливо й корисно застосування загально підходів і концепцій, що використовуються в менеджменті та управлінні персоналом, в тому числі, крім системного, процесного й ситуаційного, також інституційного, організаційного, емпіричного. При цьому трактування кадрової політики в рамках кожного з цих підходів можна використовувати як ідеальний тип, як конструкцію для аналізу. На практиці ж основні з цих підходів можуть і повинні тісно переплітатися, взаємодоповнювати один одного, необхідна інтеграція даних підходів. Так, найважливішими з них для аналізу й практики управління вважаємо системний, процесний та інституційний[4].

На етапі теоретичного аналізу вважаємо також важливим зупинитися на проблемах кадрової політики сучасної організації. Особливості кадрової політики й зміст конкретних кадрових програм безпосередньо залежать від стратегії діяльності організації, від стадії її життєвого циклу.

Багато років у нашій країні кадрова політика й кадрова діяльність тлумачилися як односторонній, що йде зверху вниз процес, як суб'єктно-об'єктні відносини з явно завищеною централізацією, вона носила директивний ідеологізований характер, не вирішувала прогностичні завдання. При цьому кадрова політика радянського періоду була досить активною, вирішувала необхідні, з точки зору монопольного суб'єкта управління, завдання щодо забезпечення соціально-економічних кампаній. Права й можливості інших суб'єктів кадрової діяльності були значно обмежені, часом не мали самостійності навіть у вирішенні конкретних кадрових питань[3].

Особливість сучасної ситуації полягає в тому, що при великій динамічності, суперечливості і дезорганізація кадрових процесів у багатьох сучасних організаціях оперативне вирішення багатьох кадрових задач йде по двох головних напрямках: по лінії практичного вирішення нагальних кадрових проблем, в ході яких формуються окремі компоненти кадрової політики, і по лінії розробки концепції кадрової політики на основі стратегії розвитку організації. На жаль, у багатьох організаціях обидва напрямки поки розвиваються ізольовано, причому не тільки не збагачуючи, але часом і заперечуючи один одного[1].

Кадрова політика в звичайних умовах орієнтована, як правило, на розвиток. Її ідеологічним кредо найчастіше буває стратегія випередження конкурентів, лідерство в галузі, інноваційна культура організації. В умовах кризи кадрова політика вимушено трансформується. Особливості її реалізації пов'язані з обмеженістю фінансових коштів, неминучістю організаційних заходів, пов'язаних зі згортанням низки програм соціального розвитку та скороченням чисельності персоналу, підвищеної соціально-психологічної напруженості в колективі.

В умовах виведення організації з кризового стану кадрова політика повинна орієнтуватися на наступні напрямки:

1. Демократизацію роботи з персоналом.
2. Посилена увага до наукових рекомендацій.
3. Вивчення та вибіркоче ставлення до зарубіжного досвіду.
4. Масове використання в роботі з персоналом досягнень інформаційного суспільства.
5. Розширення різноманіття форм роботи з персоналом в умовах різних форм власності.

Завдання кадрової політики в період реформування організації наступні:

- виявлення і збереження ядра кадрового потенціалу організації, менеджерів, фахівців і робітників, які мають особливу цінність для неї;

- реструктуризація кадрового потенціалу в зв'язку з: організаційними перетвореннями в ході реструктуризації, реалізацією інноваційних процесів, з диверсифікацією виробництва, з повною реорганізацією;
- зниження соціально-психологічної напруженості в колективі;
- забезпечення соціального захисту та працевлаштування працівників, що вивільняються [4].

**Висновки з даного дослідження й перспективи подальших розробок у даному напрямі** В даному дослідженні ми визначили, що загальні вимоги до кадрової політики в сучасних умовах можна звести до наступного:

1. Кадрова політика повинна бути тісно пов'язана зі стратегією розвитку організації.

2. Кадрова політика повинна бути достатньо чіткою. Це значить, що вона повинна бути, з одного боку, стабільною по відношенню до очікувань працівників, з іншого, - динамічною, тобто. е. коригуватися відповідно до змін виробничої і економічної ситуації.

3. Оскільки формування кваліфікованої робочої сили пов'язане з певними витратами для організації, кадрова політика повинна бути економічно обґрунтованою, т. е. виходити з її реальних фінансових можливостей.

4. Кадрова політика повинна забезпечити індивідуальний підхід до своїх працівників.

Таким чином, проведений аналіз показує:

- Кадрова політика може бути різних видів в залежності від ступеня відкритості організації до зовнішнього середовища щодо кадрових процесів (відкрита і закрита) і ступеня усвідомленості правил і норм, а також активності суб'єкта управління (пасивна, реактивна, превентивна, активна, а також активна раціональна і активна авантюристична). Однак в реальності часто існують змішані види кадрової політики.

- Кадрова політика може бути проаналізована на основі різних теоретичних і методологічних підходів: процесного, системного, ситуаційного, змістовного, поведінкового, інституційного, організаційного, емпіричного і ін.

- Кадрова політика залежить від багатьох часто динамічних факторів зовнішнього й внутрішнього середовища організації, тому повинна бути гнучкою та адаптивною. Особливо залежна кадрова політика від стадії розвитку організації та етапу життєвого циклу: формування, динамічне зростання, зрілість, спад, відродження. При розробці кадрової політики повинен здійснюватися аналіз факторів зовнішнього й внутрішнього середовища організації.

Найважливішими з них вважаємо системний, процесний та інституційний. Однак на практиці, при виявленні резервів підвищення ефективності управління, необхідно, на наш погляд, використовувати інтеграцію, взаємодоповнення підходів. При формуванні, а також

вдосконалення кадрової політики необхідно враховувати особливості управління та специфіку праці в конкретній сфері діяльності, організації.

### Список використаної літератури

1. Сущенко О. Регіональні зовнішньоекономічні структури в системі управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств регіону / О. Сущенко // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. - 2013. - № 3. - С. 69-75.
2. Тертичка В. Державна політика : аналіз та здійснення в Україні / В. Тертичка. – К. : Вид-во С. Павличко «Основи», 2002. – 750 с.
3. Бондаренко І. Сучасний маркетинг / І. Бондаренко. - Донецьк: ТОВ «Юго-Восток Лтд», 2002. - 326 с.
4. Валевський О.Л. Держава і реформи в Україні: аналіз державної політики в умовах трансформації суспільства: моногр. / О.Л. Валевський. – К.: вид-во НАДУ, 2007. – 217 с.
5. Галайда Т. Інноваційні методи формування регіональної політики на ринку праці / Т. Галайда // Економіка і регіон. - 2012. - № 2. - С. 25-30.
6. Геєць В. Пріоритети національного економічного розвитку в контексті глобалізаційних викликів : монографія / В. Геєць. - К. : Київ. Нац. Торг.-екон. ун., 2008. - 389 с.