

©Вихристюк М.О., Мамченко В.Г.

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ І СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1. Постановка проблеми

В умовах становлення ринкової економіки в нашій країні особливого значення набуває завдання пошуку нових шляхів підвищення соціально-економічної ефективності машинобудівної галузі.

Одним з таких шляхів є підвищення якості роботи персоналу, що полягає в застосуванні ефективної кадрової політики.

Як відомо, найбільш головним і значущим ресурсом для машинобудівного підприємства, незалежно від рівня автоматизації виробництва, як і раніше залишаються люди. 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, 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. 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-економічній категорії, є одним з найважливіших аспектів теорії і практики управління. Для того, щоб ефективно управляти трудовими ресурсами необхідно правильно уміти здійснювати кадрову політику підприємства.

З різних причин підприємство може опинитися в кризовому положенні, тобто в стані неплатоспроможності і банкрутства. Завдяки вдосконаленню

кадрової політики, негативні наслідки для підприємства можна запобігти. Більш того здійснення ефективної кадрової політики не тільки може запобігти кризовому стану підприємства, але і поліпшити його діяльність в цілому.

2. Аналіз останніх досліджень

Узагальнення досвіду роботи організацій, а також оцінок вітчизняних і зарубіжних фахівців показує, що в найближчі 10-15 років проблеми управління виникатимуть головним чином у сфері роботи з кадрами.

Кадри – штатні (постійні) кваліфіковані працівники, які пройшли попередню професійну підготовку, володіють трудовими навиками, досвідом роботи, спеціальними знаннями у вибраній сфері діяльності і знаходяться в трудових відносинах з керівництвом організації [2].

Кадрова політика підприємства – це цілісна кадрова стратегія, об'єднуюча різні форми кадрової роботи, стиль її проведення в організації і плани по використанню робочої сили.

Кадрова політика визначає цілі, пов'язані з відношенням підприємства до зовнішнього оточення (ринок праці, взаємостосунки з державними органами і ін.) і свого персоналу (участь в управлінні, стиль керівництва, вдосконалення системи професійного навчання, соціальні питання і т. д.). Кадрова політика здійснюється стратегічними і оперативними системами управління.

Кадрова політика повинна розширювати можливості підприємства машинобудування реагувати на вимоги технології і ринку, що змінюються, в осяжному майбутньому. Основними її властивостями є:

- Зв'язок із стратегією;
- орієнтація на довготривале планування;
- значущість ролі кадрів;
- коло взаємозв'язаних функцій і процедур по роботі з кадрами [1-3].

При цьому, з погляду адміністрації, кадрова політика є складовою частиною всієї управлінської і виробничої політики організації. Вона припускає створення згуртованої, відповідальної і високопродуктивної робочої сили. При

цьому необхідно враховувати існуючі положення і правила у області трудових відносин, а також важливу роль профспілок. З точки ж зору працівників, кадрова політика повинна створювати не тільки сприятливі умови праці, що дають задоволення від роботи, але і забезпечувати можливість просування по службі і необхідний ступінь упевненості в завтрашньому дні.

Тому основне завдання ефективної кадрової політики підприємства – забезпечення в повсякденній кадровій роботі урахування інтересів всіх категорій працівників і соціальних груп трудового колективу.

3. Виклад основного матеріалу статті

Визначальною у виборі кадрової політики є стратегія (концепція) розвитку машинобудівного підприємства як виробничо-господарської системи. Більш того, вдало обрана і реалізована кадрова політика сприяє перетворенню в життя і самої стратегії. Складовими частинами такої стратегії є:

- виробнича діяльність підприємства – реорганізація виробництва в ув'язуванні з попитом на його продукцію;
- фінансово-економічна – можливе залучення грошових ресурсів у виробництво, а отже, і в розвиток робочої сили;
- соціальна, зв'язана з задоволенням потреб персоналу [6].

Кожна з них має самий безпосередній вплив на кадрову політику, тому що визначає, які кадри потрібні підприємству, фінансові можливості для їхнього набору й інтереси працівників, що повинні враховуватися.

Організаційні форми побудови і розвитку виробничої діяльності підприємства різноманітні. Існує три базових стратегічних напрямки:

- 1) виробництво продукції з можливо більш низькими витратами. Це напрямок прийнятний при виробництві товарів масового попиту. Хоча воно і зв'язано з інвестиціями в нове обладнання, технологію, але припускає досягнення максимального ефекту від економії на витратах, у тому числі і на оплаті праці, інвестиціях у розвиток робочої сили;

2) диверсифікованість: орієнтація на різноманітний споживчий попит і випуск товарів зі специфічним дизайном, унікальними якісними характеристиками. Більш високі ціни на таку продукцію можуть компенсувати витрати на залучення кваліфікованих кадрів або на їхню перепідготовку;

3) орієнтація на визначені ринкові ніші: збут у різних географічних зонах, випуск продукції для конкретних груп покупців. Вибір цього варіанта практично нічого не змінює в кадровому забезпеченні виробництва [9].

Найбільше яскраво взаємозв'язок розвитку підприємства і кадрової політики виявляється при класифікації стратегій, що враховує ситуаційні фактори. Відповідно до даного підходу, розрізняють кілька ситуаційних стратегій, зв'язаних з визначеними стадіями розвитку підприємства (фірми):

1. Організація нового бізнесу: придбання ресурсів, необхідних для переходу від ідеї до прибуткового виробництва, підготовка до запеклої конкуренції в умовах ринку. Формування кадрів у цьому випадку повинне відповісти на наступні принципові питання: які кадри потрібні, кого набирати, де готувати, чи потрібна спеціальна підготовка, її обсяги стосовно до специфіки виробництва. Багато в чому впливає і сама ситуація: новий бізнес на «порожнім» місці або на базі функціонуючих (що функціонували раніше) підприємства.

2. Концентрація на одному напрямку підприємницької діяльності. Тут в основі лежить виняткова компетентність фірми в якій-небудь одній області, у виробництві одного або декількох продуктів у порівнянні з конкурентами. Постійна перевага в компетентності дозволяє тривалий час зберігати лідерство в мінливих умовах ринку. Стосовно до кадрової політики ця ситуація може проявитися по-різному. По-перше, можливе розширення виробництва однієї продукції за рахунок припинення інших. У цьому випадку кадри або звільняються, або перепідготовляються відповідно до мети виробництва. По-друге, зі зміною запитів споживачів необхідно швидко ввести в дію наявні резервні потужності, що вимагає високо маневреної робочої сили [7].

3. Вертикальна інтеграція, коли має бути визначити, що більш вигідно – закуповувати компоненти або робити їхній самостійно. Відомо, що чим вище ступінь вертикальної інтеграції, тим вище рівень концентрації і стійкіше виробництво, хоча вимоги до керування підвищуються. Кадрова політика в даному випадку вирішує задачі по формуванню кадрів як по чисельності, так і за професійною структурою в зв'язку з освоєнням (включенням) нових виробництв. Крім того, через можливу територіальну роз'єднаність виробництв (підприємств, підрозділів у рамках об'єднання і тому подібне) необхідно враховувати ситуацію на територіальних ринках праці, оскільки можливості перерозподілу робочої сили з одного виробництва (підрозділу) в інше, що знаходиться в іншому регіоні, обмежені [9].

4. Диверсифікованість – вторгнення діючі підприємства в нові області виробничої діяльності (щодо сформованої спеціалізації) з метою підвищення економічної стійкості підприємства. Диверсифікованість можлива в області, зв'язані з основною діяльністю компанії, і в зовсім самостійні сфери бізнесу. При розширенні компанії за рахунок підприємств, не зв'язаних прямо з її основним профілем, корпоративне керування буде здійснюватися не на рівні конкретних планів виробничої діяльності, а на рівні загальних фінансових показників. Диверсифікованість – це альтернатива спеціалізації, яка тривалий час вважалася ефективним напрямком у розвитку виробництва [6]. При диверсифікованості в близькості до основної сфери діяльності змінюється виробнича й організаційна структура підприємства.

5. Стратегія переносу капіталу. Вона складається в жорсткості контролю за витратами і їхнім усіляким скороченням, вилученні ресурсів зі збиткових сфер і переміщенні їхній у прибуткові сфери діяльності, у заміні керівництва (і навіть рядових співробітників). Стосовно до кадрової політики реалізація даної стратегії може викликати й економію засобів на залучення і зміст робочої сили, вивільнення працівників зі збиткових виробництв, і, навпаки, збільшення чисельності робочої сили в прибуткових сферах

діяльності. У зв'язку з тим, що дана стратегія реалізується в досить короткий термін, кадрові питання також повинні вирішуватися в оперативному порядку.

б. Вилучення капіталів і припинення діяльності. У випадку невдачі якого-небудь з напрямків діяльності застосовуються: переорієнтація на нові сегменти ринку, де велика імовірність успіху, скорочення масштабного бізнесу і залучення в справу всіх резервів, припинення діяльності – ліквідація підприємства або продаж його. Стосовно до кадрової політики це найбільш твердий варіант, тому що зв'язано зі звільненням працівників, великим економічним збитком, з необхідністю виплати різного роду посібників у рамках соціального захисту.

Аналіз функціонування вітчизняних підприємств в умовах становлення ринкових відносин показує, що на практиці використовуються усі види стратегій виживання і розвитку підприємства. Однак охарактеризувати масштаби поширення того або іншого напрямку важко, для цього необхідно провести спеціальні обстеження силами статистичних органів. Найбільш поширена, на наш погляд, диверсифікованість у її різних видах, особливо серед підприємств оборонного комплексу.

Застосовується й інтеграція, але вона часто істотного впливу на структуру кадрів не робить. Так, відкриття промисловими підприємствами власних магазинів, тобто орієнтація на доведення товарів до споживача власними силами, одержання прибутку, через невеликі масштаби, а також нерозвиненості маркетингових структур не сильно вплинуло на відволікання працівників підприємства в цю сферу [8].

Не одержало масове поширення через слабе практичне застосування закону про банкрутство і закриття підприємств у зв'язку з банкрутством, хоча число недостатнє ефективно функціонуючих підприємств, у тому числі і збиткових, істотно зросло в порівнянні з початком здійснення економічних реформ.

Як показує аналіз, підприємства в умовах низької стабільності виробництва і стани глибокої економічної кризи будують свою кадрову політику в такий спосіб:

- звільняють велику частину персоналу, розраховуючи, що коли виникне потреба в робітників, вони наберуть нових;

- нікого не звільняють по скороченню штатів, але і не стримують звільнення за власним бажанням (навіть сприяють цьому), виплачуючи працівникові досить низьку заробітну плату) у розрахунку на те, що через визначений час чисельність прийде у відповідність з дійсною потребою (політика невтручання);

- ретельно зберігають найбільш кваліфіковану і мобільну економічно активну частину персоналу (свого роду золотий фонд робочої сили). Що стосується менш кваліфікованої частини робітників, набір яких на ринку праці в короткий термін не представить праці, то їх звільняють;

- значну частину робочої сили не звільняють, а задіють до «кращих часів» на малих підприємствах, створених на базі основного для випуску продукції, часто невластивої основному профілеві;

- звільняють лише незначну частину персоналу (і те за власним бажанням), широко використовуються режими неповної зайнятості, регулювання річної норми робочого часу, зайнятості працівників на невластивих роботах [9].

Використовуються й інші варіанти. Важливо, щоб усі вони враховували умови виробництва й інтереси колективу працівників.

Висновки

В даній статті були розглянуті основні види ситуаційних стратегій, зв'язаних з визначеними стадіями розвитку машинобудівного підприємства, та їх взаємозв'язок з кадровою політикою підприємства. 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. Також було визначено, наскільки важливим є правильний вибір кадрової політики на підприємстві, бо ефективна діяльність всього підприємства в цілому, в першу чергу, залежить від організації праці та оптимізації механізму роботи з кадрами.

Список використаних джерел:

1. Виханский О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М.: Гардарики, 2006. – 288 с.
2. Дідковська Л. Г. Менеджмент : навч. посіб. / Л. Г. Дідковська, П. Л. Гордієнко. – К.: Альтера, 2007. – 515 с.
3. Дойль П. Маркетинг, менеджмент и стратеги / П. Дойль, Ф. Штерн. – 4-е изд. – СПб. : Питер, 2007. – 542 с.
4. Клівець П. Г. Стратегія підприємництва: навч. посіб. / П. Г. Клівець. – К.: Академвидав, 2007. – 319 с.
5. Корецький М. Х. Стратегічне управління: навч. посіб. / М. Х. Корецький, О. І. Дацій, А. О. Дестяяр. – К.: Центр учбової літ., 2007. – 239 с.
6. Осовська Г. В. Менеджмент організації: навч. посіб. / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – К.: Кондор, 2007. – 674 с.
7. Туленков М. В. Сучасні теорії менеджменту: навч. посіб. / М. В. Туленков. – К.: Каравела, 2007. – 303 с.
8. Ижбулатова О. В. Формирование и реализация кадровой стратегии предприятия: [Управление персоналом] / О. В. Ижбулатова // Управление персоналом. – 2007. – № 1 – С. 70–71.
9. Лагунова Е. В. Методика выбора стратегии развития способностей персонала [по материалам исследований] / Е. В. Лагунова // Управление персоналом. – 2007. – № 18. – С. 48–49.

Выхристюк М.А., Мамченко В.Г. «Взаимосвязь кадровой политики и стратегии развития машиностроительного предприятия».

В статье приводится перечень основных стратегий развития организации и показана их взаимосвязь с кадровой политикой предприятия.

Ключевые слова: кадровая политика, машиностроение, стратегия развития предприятия, персонал.

Вихристюк М.О., Мамченко В.Г. «Взаємозв'язок кадрової політики і стратегії розвитку машинобудівного підприємства».

У статті наводиться перелік основних стратегій розвитку організації та показано їх взаємозв'язок із кадровою політикою підприємства.

Ключові слова: кадрова політика, машинобудування, стратегія розвитку підприємства, персонал.

Vykhristyuk M.A., Mamchenko V.G. «Intercommunication of skilled policy and strategy of development of machine-building enterprise».

In the article a list over of basic strategies of development of organization is brought and their intercommunication is rotined with the skilled policy of enterprise.

Key words: skilled policy, engineering, strategy of development of enterprise, personnel.

Стаття надійшла до редакції 17 листопада 2010 р.