

DOI:
УДК 351.83.331

*Мельниченко А.С., викладач кафедри ОТ ЗАРР НУЦЗУ, м. Харків,
ORCID: 0000-0002-7229-6926*

*Качур Т.В., к.техн.н., старший викладач кафедри ОТ ЗАРР НУЦЗУ,
м. Харків, ORCID: 0000-0002-1683-956X*

*Melnichenko A., Lecturer, National University of Civil Protection of Ukraine,
Kharkiv,*

*Kachur T., Senior lecturer, National University of Civil Protection of Ukraine,
Kharkiv*

ВИДИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА МЕХАНІЗМ ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ У РЕГІОНІ

TYPES OF PERSONNEL POLICY AND MECHANISM OF ITS IMPLEMENTATION IN THE REGION

У статті розглянуто основні види кадрової політики та механізми реалізації кадрової політики в регіоні для підвищення конкурентоспроможності, її цілі, ролі й місця в системі публічного управління, що дозволяє визначити рівні прояву кадрової політики, а також виділити її суб'єкти та об'єкти - визначити всіх учасників даних соціально-економічних відносин, та її вплив на великі соціальну групи та задоволення потреб населення. Визначено, що кадрова політика в сучасних умовах має бути спрямована на формування такої системи роботи з кадрами, яка б орієнтувалася на отримання не тільки економічного, а й соціального ефекту за умови дотримання чинного законодавства.

Ключові слова: *кадрова політика, державна кадрова політика, кадровий потенціал, об'єкти кадрової політики, суб'єкти кадрової політики, механізми реалізації кадрової політики.*

The article considers the main types of personnel policy and mechanisms for implementing personnel policy in the region to increase competitiveness, its goals, roles and places in the public administration system, which allows to determine the levels of personnel policy, as well as identify its subjects and objects - identify all participants in these socio-economic relations, and its impact on large social groups and meet the needs of the population. It is determined that personnel policy in modern conditions should be aimed at forming a system of work with personnel, which would be focused on obtaining not only economic but also social effect, subject to current legislation.

Key words: *personnel policy, state personnel policy, personnel potential, objects of personnel policy, subjects of personnel policy, mechanisms of implementation of personnel policy.*

Постановка проблеми. *Кадрова політика проявляється на різних рівнях і має, таким чином, багаторівневу структуру прояви. Важливо*

виділення державного рівня, враховуючи сучасні соціально-економічні умови, в яких опинилася наша країна в поточний період часу й більшість її організацій, а також ієрархічний рівень управління багатьох провідних галузей, а головне, що склався ієрархічний менталітет більшості управлінських кадрів, від яких залежить прийняття рішень, в тому числі в області управління людськими ресурсами, на різних рівнях господарювання.

Постановка завдання. Метою статті є дослідити основні види кадрової політики, та її ролі й місця в системі публічного управління, та визначення її компонентів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз державної кадрової політики та її впливу на економіку країни та регіонів безпосередньо розглядається із проблемою доцільності та ступеню впливу держави та складних економічних обставин. Більшість досліджень у цій галузі базуються на роботах відомих учених [1; 2; 5].

Виклад основного матеріалу. В умовах ринкових відносин, що формуються і розвиваються, на етапі проведення складних ринкових реформ, для їх успішного завершення, дотримання інтересів великих соціальних груп, задоволення потреби населення необхідно звернути особливу увагу на ефективне використання людського потенціалу суспільства. Забезпечити ефективність використання, збереження та розвиток людського потенціалу, здатна забезпечити тільки сучасна ринково орієнтована кадрова політика, як на окремих підприємствах, так і в регіоні в цілому.

Можна сказати, У реалізації кадрової політики можливі альтернативи: вона може бути швидкою, рішучою, заснованої на формальному підході, пріоритеті виробничих інтересів, або, навпаки, заснованої на обліку того, як її реалізація позначиться на трудовому колективі, яких соціальних витрат йому це може призвести. У зв'язку з цим доцільно проаналізувати та класифікувати кадрову політику залежно від безпосереднього впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію. Аналіз та класифікація видів кадрової політики добре відомі та описані, але тільки на рівні підприємства, розглянувши існуючі класифікації, ми дійшли висновку, що їх можна адаптувати з деякими змінами на рівень регіону, в результаті отримавши таке. Аналізуючи існуючі у конкретних умовах види кадрової політики, можна назвати дві підстави їхнього угруповання [1].

Перша підстава пов'язана з рівнем усвідомленості тих правил і норм, які лежать в основі кадрових заходів та зумовленим цим рівнем та безпосереднім впливом управлінського апарату на кадрову ситуацію у регіоні. З цієї підстави можна назвати такі типи кадрової політики:

- пасивна;
- реактивна;
- превентивна;
- активна.

Пасивна кадрова політика характеризується тим, що керівництво регіону немає вираженої програми дій щодо персоналу, а кадрова робота, зводиться до ліквідації негативних наслідків. Кадрові служби не мають прогнозу кадрових потреб, немає коштів оцінки праці та персоналу. За такої кадрової політики керівництво працює в режимі екстреного реагування на конфліктні ситуації, що виникають, які прагне погасити будь-якими засобами, часто без спроб зрозуміти причини і можливі наслідки. У фінансових планах кадрова проблематика, як правило, відображена на рівні інформаційної довідки про персонал без відповідного аналізу кадрових проблем та причин їх виникнення. Діагностика кадрової ситуації загалом у регіоні відсутня [4].

Реактивна кадрова політика полягає в тому, що керівництво регіону здійснює контроль над симптомами негативного стану та кризових ситуацій у роботі з персоналом, причинами та ситуацією розвитку кризи виступають:

- виникнення конфліктних ситуацій,
- відсутність достатньо кваліфікованої робочої сили для вирішення поставлених завдань,
- відсутність мотивації до високопродуктивної праці.

Кадрові служби вживають заходів щодо вирішення проблем, що виникають, і локалізації кризи, орієнтовані на розуміння причин, які призвели до виникнення кадрових проблем. Кадрові служби, як правило, мають у своєму розпорядженні засоби діагностики існуючої ситуації та адекватної екстреної допомоги. Хоча у програмах розвитку територій кадрові проблеми виділяються і розглядаються спеціально, основні труднощі виникають за середньострокового прогнозування.

Превентивна кадрова політика виникає лише тоді, коли керівництво регіону має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації, за одночасної нестачі коштів надання впливу кадрову ситуацію. Кадрова служба має у своєму розпорядженні не тільки засоби діагностики персоналу, а й прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий період. У програмах розвитку містяться короткостроковий та середньостроковий прогнози потреби у кадрах, як якісний, так і кількісний, сформульовані завдання щодо розвитку персоналу [3]. Основна проблема такої політики – розробка цільових кадрових програм.

В умовах сучасного ринку регіон не може виступати в ролі пасивного споживача робочої сили. Щоб ефективно функціонувати, йому необхідно впливати на весь процес кадрового забезпечення, тобто. проводити активну кадрову політику. Активна кадрова політика характеризується наявністю у влади не лише обґрунтованого прогнозу, а й відповідних їм методів та засобів впливу на ситуацію, а кадрова служба здатна розробляти антикризові кадрові програми, проводити постійний моніторинг ситуації та коригувати виконання програм відповідно до параметрів зовнішньої та внутрішньої ситуації на середньостроковий та довгостроковий періоди. Звісно ж, що

активна кадрова політика буде значно ефективнішою, якщо буде не лише проголошено основні цілі та цінності, а й буде чітко показано, як (за допомогою яких засобів та прийомів) можна досягти оптимального стану кадрового потенціалу та що дасть кожному працівникові застосування цих нововведень.

Впровадження активної кадрової політики означає:

- постачання підприємств та організацій, розташованих на території регіону кваліфікованої робочої сили;
- подальший її розвиток у рамках стратегії розвитку території;
- стабілізація кадрового потенціалу (закріплення за територією регіону).

З огляду на дедалі більшу обмеженість джерел готової кваліфікованої робочої сили та її зростаючої вартості на перший план вийшло завдання розвитку та максимального використання вже наявного на території регіону кадрового потенціалу. Активна кадрова політика орієнтується на стратегічні чинники успіху:

- наближеність до ринку через орієнтацію на сферу діяльності та на запити клієнтів;
- необхідне обслуговування із застосуванням відповідних технічних засобів;
- висока якість продукції;
- використання досягнень науково-технічного прогресу та новітніх технологій;
- почуття економічної відповідальності та дотримання економічної рівноваги;
- кваліфікований кадровий потенціал;
- адаптивні та гнучкі організаційні структури.

Механізми, якими може користуватися керівництво при аналізі ситуації, призводять до того, що підстави для прогнозу та програм можуть бути як раціональними (усвідомлюваними), так і нераціональними (що мало піддаються алгоритмізації та опису) [2]. Відповідно до цього виділяють два підвиди активної кадрової політики: раціональну та авантюристичну.

При раціональній кадровій політиці керівництво регіону має і якісний діагноз, і обґрунтований прогноз розвитку ситуації та має засоби для впливу на неї. Кадрові служби регіону мають у своєму розпорядженні не тільки засоби діагностики персоналу, а й засоби прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий і довгостроковий періоди.

У програмах розвитку регіону містяться короткостроковий, середньостроковий та довгостроковий прогнози потреби у кадрах (якісні та кількісні). Крім того, складовою плану є програма кадрової роботи з варіантами її реалізації.

За авантюристичної кадрової політики керівництво не має якісного діагнозу, обґрунтованого прогнозу розвитку ситуації, але прагне впливати на

неї. Кадрові служби регіону, як правило, не мають засобів прогнозування кадрової ситуації та діагностики персоналу. Однак у програми розвитку території включені плани кадрової роботи, які часто орієнтовані на досягнення цілей, важливих для розвитку регіону в цілому, але не враховують зміну ситуації. План роботи з персоналом у такому разі будується на досить емоційному, мало аргументованому, але, можливо, й правильному уявленні про цілі роботи з персоналом [7].

У разі посилення впливу факторів, які раніше не включалися до розгляду, можуть виникнути проблеми при реалізації такої кадрової політики. Це призведе до різкої зміни ситуації, наприклад, при суттєвій зміні ринку, появі нового товару, який може витіснити наявний зараз у регіоні. З погляду кадрової роботи, необхідно провести перенавчання персоналу. Однак швидка та ефективна перепідготовка може бути успішно проведена, наприклад, на підприємстві, що має швидше молодий персонал, ніж на підприємстві, що має дуже кваліфікований персонал похилого віку.

Другою підставою для класифікації форм кадрової політики, можливо принципова орієнтація власний персонал чи зовнішній персонал, ступінь відкритості стосовно довкілля для формування кадрового потенціалу регіону. З цієї підстави традиційно виділяють два типи кадрової політики – відкриту та закриту.

Відкрита кадрова політика характеризується тим, що регіон є прозорим для потенційних співробітників на будь-якому рівні, підприємстві та організації регіону готові прийняти на роботу будь-якого спеціаліста якщо він має відповідну кваліфікацію, без урахування досвіду роботи в цій чи близьких організаціях. Такого типу кадрова політика може бути адекватна для регіонів, що ведуть агресивну політику завоювання ринку, орієнтованих на швидке зростання та стрімкий вихід на передові позиції у пріоритетних галузях.

Закрита кадрова політика характеризується тим, що підприємства та організації регіону орієнтуються на включення нового персоналу лише з нижчого посадового рівня, а наступне заміщення відбувається лише з-поміж їх працівників. Середній та вищий рівні управління – непроникні для нового персоналу, прийнятого з боку. Кадрова політика цього типу й територій, орієнтованих на створення певної корпоративної атмосфери й організаційної культури на їх підприємствах і організаціях. Комплексне розуміння кадрової політики регіону складається як внутрішня єдність наступних заходів:

По-перше, забезпечення всіх ділянок господарської діяльності персоналом, який має необхідний трудовий потенціал. Оскільки людина на виробництві не є об'єктом, який можна планувати будь-яким чином, остільки в кадровій політиці слід враховувати інтереси. Це стосується як забезпечення робочих місць, так і надання можливостей для розвитку і створення умов праці, гідних людини та відповідних їй кваліфікації [5].

По-друге, створення мотивації персоналу високоефективну трудову діяльність. Особливість кадрових рішень у тому, що вони майже завжди позначаються на мотивації співробітників та моральному кліматі у колективі. В ідеалі вони повинні співвідноситися із загальною системою цінностей, прийнятою в організації, з установками та очікуваннями кожного працівника. Іншими словами, кадрові рішення та заходи, незалежно від нашого бажання, або розвиватимуть напрацьовані культурні цінності, або допомагатимуть їх зміцненню в регіоні.

По-третє, кадрова політика спрямована на приведення кадрового потенціалу регіону у відповідність до цілей та стратегії його розвитку.

По-четверте, залежно від чинників довкілля, корпоративної культури може бути ефективна відкрита, або закрита кадрова політика. Тип кадрової політики визначає рівень усвідомлення та рівень впливу на кадрову ситуацію у регіоні.

Витримати конкурентну боротьбу і, отже, ефективно розвиватися може тільки та територія (регіон), яка сформує кадрову політику, побудовану на демократичних принципах, на глибокому аналізі довкілля і точно відображає обмеження та умови функціонування господарства регіону.

Кадрова політика будь-якого рівня диференціюється на її елементи:

1. Політика зайнятості - забезпечення висококваліфікованим персоналом та створення привабливих умов праці та забезпечення його безпеки, а також можливостей для просування працівників з метою підвищення ступеня їх задоволеності роботою.

2. Політика навчання - формування відповідної бази навчання з метою підвищення кваліфікаційного рівня та розширення можливостей професійного просування працівників.

3. Політика оплати праці - надання вищої середньої заробітної плати, ніж у інших регіонах, відповідно до здібностями, досвідом відповідальністю працівників.

4. Політика добробуту - забезпечення ширшого набору послуг та пільг, ніж в інших наймачів; соціальні умови повинні бути привабливими для працівників і взаємовигідними для них і підприємств регіону.

5. Політика трудових відносин - встановлення певних процедур на вирішення трудових конфліктів.

Кожен із перерахованих складових елементів вимагає ефективного механізму виконання:

а) у сфері зайнятості - аналіз робочих місць, методи найму, способи відбору, просування по службі, відпустки, звільнення тощо;

б) у сфері навчання - перевірка нових працівників, практичне навчання, розвиток;

в) у сфері оплати праці – оцінка робіт, пільгові схеми, гнучкі ставки, облік відмінностей у рівні життя тощо;

г) у сфері добробуту - пенсії, допомоги по хворобі та непрацездатності, медичні, транспортні послуги, житло, харчування, спорт та громадська діяльність, допомога у особистих проблемах;

д) у сфері трудових взаємин - заходи щодо встановлення кращого стилю керівництва, відносини із профспілками тощо.

Засобом реалізації кадрової політики виступає кадрова робота (управління персоналом). Тому вибір кадрової політики пов'язаний не лише з визначенням основної мети, а й із вибором коштів, методів, пріоритетів тощо. Кадрова робота базується на системі правил, традицій, процедур, комплексі заходів, пов'язаних безпосередньо із здійсненням підбору кадрів, необхідної їх підготовки, розстановки, використання тощо [6]. У зв'язку з цим зміст кадрової політики не обмежується наймом на роботу, а стосується принципів позицій підприємства щодо підготовки, розвитку персоналу, забезпечення взаємодії працівника та організації. У той час як кадрова політика пов'язана з вибором цільових завдань, розрахованих на далеку перспективу, поточна кадрова робота спрямована на оперативне вирішення кадрових питань. Між ними має бути, взаємозв'язок, який зазвичай буває між стратегією та тактикою досягнення поставленої мети.

Для побудови кадрової політики необхідно розробити уявлення про цілі, норми та способи здійснення кадрових заходів. Кадрові заходи - дії, створені задля досягнення відповідності персоналу завданням стратегічного розвитку регіону, які проводяться з урахуванням конкретного етапу розвитку території. Кадрова політика загалом передбачає здійснення наступних основних заходів:

- регулярне надання інформації працівникам про стратегію;
- кількісне та якісне планування персоналу;
- структурування та планування витрат на персонал;
- порівняння існуючих та перспективних вимог до вакантних посад та кадрового складу;
- введення у спеціальність новонайманих молодих фахівців;
- професійний та кадровий моніторинг у навчальних закладах;
- розвиток персоналу та підвищення кваліфікації працівників;
- гнучкі структури окладів та система нарахування надбавок.

При формуванні конкретної кадрової політики фахівці спираються на ці положення, але не можна забувати, що ми живемо в світі, який постійно змінюється, де всі правила дещо абстрактні і не завжди застосовуються на практиці. Кадрова політика є керівництвом прийняття рішень. Вона виробляється з урахуванням припущення у тому, що рішення охоплюють цілком певні сфери [6]. Політика не вимагає дій, проте вона формується для того, щоб менеджери керувалися нею, розглядаючи можливі наслідки своїх рішень до того, як ці рішення будуть ухвалені.

Кадрова політика виробляється для вирішення наявних або потенційних проблем, таких як:

- узгодження дій щодо реалізації стратегічних та тактичних планів;
- формування іміджу регіону як в очах населення, так і серед громадськості;
- забезпечення контролю роботи менеджерів за ключовими напрямками.

Важливо не лише визначити регіональну кадрову політику, а й створити надієвіший механізм її реалізації. Його створення - складна теоретична проблема, що практично не розроблена в управлінській науці. Очевидно, що недостатньо проголосити та затвердити кадрову політику держави необхідно створити дієздатний механізм реалізації цієї політики. Для України ця проблема завжди була дуже актуальною, багато ініціатив залишалися нереалізованими, оскільки не були забезпечені відповідними ресурсами.

Висновки. Механізм реалізації регіональної кадрової політики - це система різних видів кадрової діяльності (організаційних, нормативно-правових, економічних, навчальних, виховних заходів), спрямована на кадрове забезпечення розвитку українського суспільства та спирається на концепцію регіональної кадрової політики, правову базу, принципи, методи, способи, технології та форми кадрової роботи. Структурно її можна виділити як єдність трьох складових: суб'єктів кадрової політики, процесу (технології кадрової роботи) і сукупності застосовуваних форм і методів роботи. Таким чином, механізм кадрового забезпечення - це система кадрової діяльності задля досягнення певних цілей. Цей механізм створюється і запускається з урахуванням конкретної ситуації, хоча в ньому можуть бути і ряд стабільних компонентів.

Для механізму організації кадрової роботи, що формується зараз, необхідно поступово здійснити:

- всебічну демократизацію підбору, розстановки, виховання та розвитку кадрів, забезпечуючи при цьому науковий рівень та довгу професіоналізацію;
- планомірне оновлення резерву кадрів, що включає відбір, перевірку, навчання та стажування кандидатів, їх висування та надання допомоги в адаптаційний період;
- переважно конкурсною – виборний метод висування посадових осіб замість формального номенклатурного підходу;
- організацію безперервного навчання, основою якого є активна самоосвіта, широка мережа підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації; більш тісний зв'язок навчання з посадовим зростанням та оцінкою кадрів;
- матеріальне стимулювання посадових осіб, що відповідає результатам їх праці, професійно-кваліфікаційному рівню та компетентності;

- використання показників ефективності кадрової роботи в якості найважливішого критерію при оцінці керівних працівників та органів державного управління;
- формування служб управління персоналом нового типу, перетворивши їх на аналітико-інформаційні центри роботи з персоналом;
- систему всебічної оцінки особистості за професійно-кваліфікаційними та психофізіологічними параметрами, відбір еліти на стратегічні напрями державної діяльності.

Список використаних джерел:

1. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку: наук. доп. / Авт. кол.: Ю.В. Ковбасюк, К.О. Ващенко, Ю.П. Сурмін та ін. К.: НАДУ, 2012. 72 с.
2. Жовнірчик Я.Ф. Сутність формування кар'єри державного службовця в організації його діяльності / Я.Ф. Жовнірчик // Наук. вісник Академії муніципал. управління: Серія "Управління". Вип. 3 (2013). Держ. упр. та місц. самовр. Заг. ред. В.П. Присяжнюка, В.Д. Бакуменка. К.: ВПЦ АМУ, 2013. С. 50-59.
3. Олуйко В.М. Шляхи вдосконалення реалізації державної кадрової політики в регіонах України / В.М. Олуйко // Суспільні реформи та становлення громадянського суспільства в Україні: Матеріали науково# практичної конференції / За заг. ред. В.І. Лугового, В.М. Князева. К.: Вид-во УАДУ, 2001. Т.1.
4. Дьомін О., Леліков Г., Сороко В. Державна кадрова політика: система роботи з кадрами О. Дьомін , Г. Леліков, В. Сороко // Вісник державної служби України. 2001. №2. с. 5.
5. Науково-методологічне забезпечення формування кадрового потенціалу місцевого самоврядування в Україні : наук. розробка. авт. кол. : І. В. Козюра, О.О. Бабінова, Я. Ф. Жовнірчик та ін. ; за заг. ред. Ю. П. Сурміна, І. В. Козюри. К. : НАДУ, 2010. 40 с.
6. Мосумова А. К., Матвеев П. М. Методичний підхід до визначення умов ефективного функціонування органів місцевого самоврядування. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2019. Випуск 14. С. 76 –81.
7. Мосумова А. К., Гордієнко Л. Ю. Сутність механізму кадрового забезпечення ефективного функціонування органів місцевого самоврядування. Теорія та практика державної служби: матеріали Х науково-практ. конф., 8 грудня 2017 р. : тези допов. Дніпропетровськ, 2017. С. 106–108.

References:

1. Derzhavna kadrova polityka v Ukraini: stan, pro# blemy ta perspektyvy rozvytku: nauk. dop. / Avt. kol.: Yu.V. Kovbasiuk, K.O. Vashchenko, Yu.P. Surmin ta in. — K.: NADU, 2012. — 72 s
2. Zhovnirchuk Ya.F. Sutnist formuvannia kariery derzhavnoho sluzhbovtsia v orhanizatsii yoho diialnosti / Ya.F. Zhovnirchuk // Nauk. visnyk Akademii munitsypal. upravlinnia: Seriia "Upravlinnia". Vyp. 3 (2013). — Derzh. upr. ta mist. samovr. — Zah. red. V.P. Prysiashniuka, V.D. Bakumenka. — K.: VPTs AMU, 2013. — S. 50 — 59.
3. Oluiko V.M. Shliakhy vdoskonalennia realizatsii derzhavnoi kadrovoi polityky v rehionakh Ukrainy / V.M. Oluiko // Suspilni reformy ta stanovlennia hromadianskoho suspilstva v Ukraini: Materialy nauko# praktychnoi konferentsii / Za zah. red. V.I. Luhovoho, V.M. Kniazeva. — K.: Vyd-vo UADU, 2001. — T.1.
4. Domin O., Lelikov H., Soroko V. Derzhavna kadrova polityka: systema roboty z kadramy O. Domin , H. Lelikov, V. Soroko// Visnyk derzhavnoi sluzhby Ukrainy. — 2001.- №2.- c. 5.
5. Naukovo-metodolohichne zabezpechennia formuvannia kadrovoho potentsialu mistsevoho samovriaduvannia v Ukraini : nauk. rozrobka. avt. kol. : I. V. Koziura, O. O. Babinova, Ya. F. Zhovnirchuk ta in. ; za zah. red. Yu. P. Surmina, I. V. Koziury. K. : NADU, 2010. 40 s.
6. Mosumova A. K., Matvieiev P. M. Metodychnyi pidkhid do vyznachennia umov efektyvnoho funktsionuvannia orhaniv mistsevoho samovriaduvannia. Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini. 2019. Vypusk 14. S. 76 –81.
7. Mosumova A. K., Hordiienko L. Yu. Sutnist mekhanizmu kadrovoho zabezpechennia efektyvnoho funktsionuvannia orhaniv mistsevoho samovriaduvannia. Teoriia ta praktyka derzhavnoi sluzhby: materialy Kh nauko- prakt. konf., 8 hrudnia 2017 r. : tezy dopov. Dnipropetrovsk, 2017. S. 106–108.