

зростання маржинального доходу, операційного прибутку та рентабельності операційної діяльності. При цьому застосування аутсорсингу дає можливість будівельному підприємству отримати інші операційні доходи шляхом надання в оренду машин та механізмів, що не використовуються у виробничому процесі.

Для кількісного обґрунтування прийняття рішення щодо застосування аутсорсингу було визначено комплексний кількісний оцінний критерій ефективності аутсорсингу – коефіцієнт аутсорсингу $K_{\text{аутс}}$, який враховує основні чинники, що впливають на операційний прибуток будівельного підприємства при виконанні бізнес-процесів (маржинальний дохід, повна собівартість та інші операційні доходи).

Однак, щоб посилити роль аутсорсингу в зростанні ефективності діяльності підприємства, особливу увагу необхідно приділити збиранню, систематизації та аналізу інформації, яку використовують під час прийняття рішення про передавання бізнес-процесів чи функцій сторонньому виконавцю.

Список використаних джерел:

1. Аникин Б.А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 187 с.
2. Васильев В.М., Панибратов Ю.П., Резник С.Д., Хитров В.А. Управление в строительстве. – М.: Изд-во АСВ, 2001. – 352 с.
3. Синяев В.В. Деволюмент – гарант ефективного підприємництва на ринку аутсорсинга будівельних послуг. – <http://studyspace.ru/marketing-v-predprinimatelskoj-deyatelnosti/development-garant-effektivnogo-predprinimatelstva-na-rynke-autsoringa-stroitelnyih.html>
4. Скакун В.А. Оптимізація фінансових потоків при аутсорсингу бізнес-процесів у будівництві // Економічний простір. – 2009. – №22 / 1. – С. 204 – 214.

УДК 331:65

В.А.Чичун, к.е.н.,
Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ,
м. Чернівці

ЗНАЧЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Дослідження зумовлене необхідністю визначення значення кадрової політики в роботі підприємства. Головним потенціалом будь-якої організації є кадри. Кадрова політика – це стратегічний фактор виживання підприємства, що вимагає відмови від політики мінімальних вкладень у людські ресурси. Ефективність функціонування системи управління персоналом визначається її внеском у досягнення організаційних цілей.

Исследование предопределено необходимостью определения значения кадровой политики в работе предприятия. Главный потенциал любой организации заключен в кадрах. Кадровая политика – стратегический фактор выживания предприятия, что требует отказа от политики минимальных вложений в человеческие ресурсы. Эффективность функционирования системы управления персоналом определяется ее взносом в достижение организационных целей.

Research is predefined by the necessity of determination of value of skilled policy in-process enterprise. Main potential of any organization is concluded in shots. A skilled policy is the strategic factor of survival of enterprise, that requires the waivers of policy of minimum investments in human capitals. Efficiency of functioning of the control system by a personnel concerns by its payment in achievement of organizational aims.

Ключові слова: кадрова політика, кадри, персонал, кадрові підрозділи, активна кадрова політика, корпоративна культура.

Кадрова політика – один із найважливіших інструментів активної дії на всі процеси, що відбуваються в колективі, в тому числі і на розвиток економіки країни, оскільки вирішення багатьох господарських питань, що виникають, багато в чому залежить від правильності використання кадрів [7, с. 26]. Робота з кадрами відноситься до ключових моментів діяльності будь-якого підприємства як елемента економіки держави.

Стан справ погіршується ще й тим, що відсутня серйозна система підготовки спеціалістів у сфері управління персоналом, що суттєво пригальмовує як розвиток теоретичних основ роботи з персоналом, так і практичне застосування вже наявних розробок на практиці. Проблемам менеджменту персоналу присвячено праці вітчизняних та зарубіжних вчених: Т.Ю.Базарова, А.П.Бовтрука, А.Я.Кібанова, А.М.Колот, А.І.Кочеткова, Є.В.Маслова, М.Х.Мескона, Ф.Хедоурі, В.О.Храмова, Ю.А.Ципкіна, В.І.Шкатулла, Г.В.Щокіна та інших дослідників. Ринкові перетворення в Україні викликали об'єктивну необхідність подальшого розвитку теоретичних і методико-прикладних засад утворення і функціонування дієвих систем управління персоналом.

Сучасний етап політичного й економічного розвитку не може обійтися без енергійних, творчо мислячих керівників, що вміють аналізувати ситуацію, чітко формувати цілі та виявляти альтернативи, володіти методами їх об'єктивної оцінки, брати на себе відповідальність в складних ситуаціях. Від керівника на етапі проведення радикальних економічних реформ в умовах ринкової економіки вимагається переосмислення шляхів розвитку економіки і створення цілісного господарського механізму. Підбір, навчання і виховання кадрів – одна із основних проблем наукового управління економікою. Це головний елемент управлінської системи, тому в роботі з кадрами керівнику необхідно притримуватись чіткої, продуманої лінії. До ділових якостей керівників відносяться, передусім, організаторські здібності, виконавчість, компетентність, підприємливість. Професійні знання керівника повинні бути на рівні сучасних вимог НТП, він повинен вміти організовувати пошук, поставити експеримент, задіяти вчених і спеціалістів до вироблення складних рішень, створювати творчу атмосферу в колективі, що б сприяла розвитку ініціативи підлеглих, активно знаходити найбільш цілеспрямовані шляхи підвищення ефективності і якості певної ділянки роботи. В умовах ринкової економіки керівник повинен мати якості, які притаманні менеджеру в провідних країнах світу. Передусім, це орієнтація на ефективність як основний критерій діяльності організації, ініціативність, схильність до колегіального вироблення рішень, гнучке реагування на зміни навколишнього середовища.

Виробляючи вимоги до керівника, необхідно мати на увазі, що в ході переходу до нових економічних відносин зазнали змін основні види управлінської діяльності: прийняття рішень, робота з людьми і робота з інформацією. Керівні кадри покликані бути зразком кваліфікованого ставлення

до справи, вірності слову, чесності, порядності, непідкупності, скромності, нетерпимості до будь-яких відхилень від норм моралі. Від керівника нової генерації вимагається вміння вести за собою трудовий колектив в умовах надзвичайних засобів перехідного періоду, вміло зіставляючи виробничі та соціальні цілі. А для цього від керівника вимагається виконання не лише формальних функцій, але і функцій неформального лідера колективу.

Вироблення кадрової політики передбачає, перш за все, підходити до роботи з кадрами, розглядаючи її в нерозривному зв'язку з сутністю проблем, що вирішуються на даному етапі, підбираючи кадри відповідно до нових завдань. Вирішальним критерієм при підборі й оцінці кадрів, перш за все керівних кадрів, є їх ставлення до роботи в умовах ринку, причому не на словах, а у вчинках. Особливе значення має висунення і підтримка людей ініціативних, мислячих, енергійних, які можуть і бажають на практиці активно просувати в життя курс на розвиток підприємства в умовах ринкової економіки.

На сучасному етапі особлива увага приділяється використанню людського фактора, підвищенню якості і творчої віддачі інтелектуального, кадрового потенціалу, покращенню підготовки і використання спеціалістів. Робота з кадрами – одна зі складових частин роботи з управління даним підприємством. Вона, як і вся робота керівника, вимагає передусім плановірності та обдуманості дій, уміння протиставити калейдоскопу справ, які щоденно оточують нас, твердий, попередньо підготовлений план.

Планування роботи з кадрами відбиває основні аспекти управління кадрами: виробничо-економічний, політичний, соціальний, психологічний, адміністративно-правовий. Політичний аспект управління кадрами – це максимум демократизму, при якому людина відчувала би себе господарем і творцем, це налаштування кадрів на роботу, необхідність революційних перетворень в умовах ринкової економіки. Соціальний аспект управління кадрами спрямований на активізацію участі у виробництві, на покращення умов, що впливають на процеси праці (житлових, культурно-побутових, охорони здоров'я, підвищення рівня освіти та кваліфікації і т.д.).

Будь-яке підприємство – це організм, який живе за власними об'єктивними законами, довільне порушення яких веде до його загибелі. Дуже важливими закономірностями його існування є:

- ❖ намагання до виживання;
- ❖ постійні зміни, розвиток, які спрямовані на пристосування до зовнішнього середовища;
- ❖ створення та удосконалення своїх "органів";
- ❖ підтримання сприятливого внутрішнього середовища;
- ❖ наявність цілісності, єдиного застосування для всіх його частин [2].

Зростання ролі людського фактора в сучасному процесі функціонування підприємства підтверджується результатами досліджень провідних

американських вчених. Вкладення в людські ресурси і кадрову роботу стають довгостроковим фактором конкурентоспроможності і виживання фірм. Підвищення ролі персоналу і зміни ставлення до нього підприємців і менеджерів пов'язано перш за все з глибокими змінами у виробництві. Науково-технічний прогрес в останні десятиліття став причиною великих змін у трудовій діяльності. Традиційна технологія сьогодні поступається місцем гнучким виробничим комплексам, робототехніці, науковому виробництву, застосованому на комп'ютерній техніці і сучасних засобах зв'язку, лазерної і біотехнології. Внаслідок їх впровадження скорочується чисельність персоналу, підвищується питома вага спеціалістів, керівників, робочих високої кваліфікації. Розширення повноважень на робочому місці, контроль за виробничим процесом самого працівника (з подальшими наслідками для мотивації і управління персоналом) – головна відмінна риса сучасності. Змінюється і склад трудової діяльності. Загалом, збільшується роль навичок фізичного маніпулювання предметами і засобами праці і зростає значення концептуальних навичок. Мається на увазі вміння представляти складні процеси, вести діалог з комп'ютером, розуміння статистичних величин. Набувають особливого значення уважність і відповідальність, навички спілкування, усна і писемна комунікація.

Управління персоналом набуває все більш важливе значення як фактор підвищення конкурентної спроможності, довгострокового розвитку. Більшість спеціалістів формулюють сучасну концепцію управління людськими ресурсами достатньо широко, підкреслюючи й відмінності за критеріями оцінки ефективності (більш повне використання потенціалу співробітників, а не мінімізація витрат); за ознакою контролю (самоконтроль, а не зовнішній контроль); за переважною формою організації (органічна, гнучка форма організації, а не централізована бюрократична) і т.п. При цьому ними відмічається наявність тенденції до підвищення ролі аналітичних функцій кадрових служб, особливо в останні два десятиліття. Характерна риса в організації роботи з персоналом в рамках нової концепції – намагання кадрових служб до інтеграції всіх аспектів роботи з людськими ресурсами, всіх стадій їх життєвого циклу з моменту найму до виплати пенсійної винагороди.

Сьогодні кадрові підрозділи реалізують багато функцій, раніше розсіяні по економічних, виробничо-технічних та інших підрозділах. Їх інтеграція в одному місці свідчить про реальний ріст впливу людських ресурсів у практиці внутрішньофірмового керівництва. Така побудова служби дозволяє адміністрації реально управляти цим важливим ресурсом і вирішувати складні завдання підвищення ефективності роботи підприємства.

Схильність фірм до активної кадрової політики, розрахованої на високий рівень зацікавленості персоналу в роботі проявляється як в значних витратах на навчання працівників, так і через активне залучення їх в управлінську діяльність і участь у власності. В цьому випадку кадрова політика включає в

себе, як правило, і добровільні зобов'язання фірм по введенню додаткового соціального страхування, створенню комфортних умов праці, забезпеченню різноманітних пільг для персоналу та ін.

Таблиця 1

Основні елементи, які формують систему управління персоналом [4]

Елементи системи управління персоналом	Зміст елементів	Зміст елементів при класичному підході в управлінні	Склад елементів при акценті в управлінні на персонал
Ресурси підприємства		Фізичний та грошовий персонал	Фізичний капітал, людські ресурси, грошовий капітал
Витрати на персонал		Прямі витрати	Довгострокові інвестиції
Залучення персоналу на підприємство		Грошовий стимул	Активний пошук, реклама, соціальні пільги
Витрати на навчання		Мінімальні	Визначається за критерієм "витрати-вигода"
Форми навчання		На робочому місці	Всі форми, вимагаючи загальну освіту
Соціальна інфраструктура		Відсутня	Формуються окремі компоненти за критерієм "витрати-вигода"
Стиль керівництва		Авторитарний	Визначається ситуацією
Організація праці		Індивідуальна	Індивідуальна, групова
Регламентация виконавця		Жорстка	Різний ступінь свободи в організації праці
Мотивація до праці		Індивідуальна	Поеднання економічних і морально-психологічних стимулів використання різних мотивів діяльності
Горизонт планування		Короткостроковий	Період життєвого циклу людських ресурсів
Функції кадрових служб		Переважаю облікові	Переважаю аналітичні та організаційні

Велике значення має розробка підходів до оцінки роботи службовців і управлінського апарату. Метою акції з вирішення цієї проблеми є не скорочення робочих місць, а раціоналізація праці шляхом оцінки всіх операцій, які проводяться. Фіналом є визначення ідеальної схеми функціонування адміністративної ланки підприємства. Для цього конкретними діями є: перепідготовка персоналу, переорієнтація і навіть реорганізація деяких підрозділів.

Неважко помітити тісний зв'язок між культурою організації і корпоративною культурою. Перше неможливе без другого. Корпоративна культура підприємства покликана забезпечити адаптивну поведінку організації в зовнішньому середовищі. Вона допомагає підприємству вижити, перемогти в конкурентній боротьбі, завоювати нові ринки й успішно розвиватися. Але при цьому її основою є внутрішня консолідація, взаємодія і взаємокоординація, засновані на чіткому розподілі праці, відповідальності й узгодженні інтересів. Корпоративну культуру підприємства визначає формула: загальні цінності – взаємовигідні відносини і співпраця – добросовісна організаційна поведінка. Як культура загалом базується на загальноновизнаних цінностях і загальноприйнятих нормах (правилах) поведінки, так і корпоративна культура на підприємстві формується на основі визнаних цінностей і прийнятих норм поведінки саме в даному колективі і даній організації.

Корпоративна культура не може бути сконструйована і упроваджена. Вона не може бути навіть запозичена. Запозиченими можуть бути лише деякі структури і механізми зв'язків, відображені в організаційних проектах.

Пересадка ж з одного ґрунту на інший образу корпоративної поведінки, як правило, буває безуспішною. Кожен колектив унікальний: віковий склад персоналу, професійно-кваліфікаційна структура кадрів, галузева, географічна специфіка і т.п. – все це накладає свій відбиток. Велике значення має історія становлення підприємства, формування самого колективу і традиції, що склалися. На деяких підприємствах основою для формування особливої культури корпоративної поведінки і виховання в цьому дусі кадрів проголошується так зване кредо фірми.

При співпраці у колективі носіями корпоративної культури є кадри. Проте в організаціях із сталою культурою вона ніби відділяється від людей і стає атрибутом організації, її частиною, що активно діє на працівників, модифікує їхню поведінку відповідно до тих норм і цінностей, які складають її основу. Керівництво використовує цю культуру для залучення працівників певних типів і для стимулювання певних типів поведінки. Культура, образ фірми підкріплюються або послабляються репутацією компанії. Таким чином, корпоративна культура задає певну систему координат, яка пояснює, чому організація функціонує саме таким, а не іншим чином. Вона дозволяє значною мірою згладити проблему узгодження індивідуальних цілей із загальною метою організації, формуючи загальний культурний простір, що включає цінності, норми і поведінкові моделі, що розділяються всіма працівниками.

Набуваючи індивідуального й особистого досвіду, працівники формують, зберігають і змінюють свої смислові системи, в яких відбито їхнє ставлення до різних явищ: місії організації, планування, мотиваційної політики, продуктивності, якості праці і т.д. Такі системи координат неочевидні і рідко повністю збігаються з декларованою метою, проте дуже часто вони детермінують поведінку більшою мірою, ніж формальні вимоги і правила. Те, що робить менеджер або будь-який член організації, значною мірою є функцією сукупності його уявлень про навколишній світ. В екстремальних випадках ці системи координат працюють проти організаційних цілей і, розширюючи або обмежуючи діапазон поведінкових і когнітивних можливостей працівників, знижують ефективність колективної діяльності. Корпоративна культура орієнтована на внутрішнє середовище і виявляється, перш за все, головним чином в організаційній поведінці співробітників. Сюди слід віднести стійкість, ефективність і надійність внутрісистемних організаційних зв'язків; дисципліну і культуру їх виконання; динамізм і адаптивність до нововведень в організації; загальноприйнятий (на всіх рівнях) стиль управління, заснований на співпраці; активні процеси позитивної самоорганізації і багато що інше, що виявляється в корпоративній поведінці працівників відповідно до прийнятих норм і визнаних цінностей, об'єднуючих інтереси окремих людей, груп і організації загалом.

Підвищення ефективності праці і прибутків можна досягти в результаті переоцінки вимог до персоналу, перерозподілу функцій і використанні

інформаційної техніки. Важливо сконцентрувати увагу на інтелектуальній спеціалізації працівників, а не на спеціалізації завдань. Інтелектуальна спеціалізація сприяє збагаченню праці менеджерів, зменшуючи витрати часу на виконання завдань, які не приносять їм задоволення. Останнім часом великими компаніями спостерігається скорочення значної кількості працюючих. Серед причин може бути і загальний спад у розвитку економіки і структурні реорганізації, які проводяться фірмами з ціллю підвищення ефективності всіх підрозділів. При скороченні проходить якісна зміна співвідношення різних категорій зайнятих.

Отже, головним завданням кадрових служб з управління людським персоналом на підприємствах є найбільш ефективне використання можливостей співробітників відповідно до цілей підприємства і суспільства. При цьому повинно бути забезпечено збереження здоров'я кожної людини і встановлено відносини конструктивного співробітництва між членами колективу та різними соціальними групами. При відносній уособленості кожного із завдань (розрахунки чисельності, встановлення ставок оплати, атестація персоналу, аналіз ринку праці і т.д.) всі вони тісно взаємозв'язані. Врахування цього взаємозв'язку є однією із умов ефективної діяльності персоналу підприємства і фінансової діяльності підприємства загалом.

Список використаних джерел:

1. Балабанова Л.В. Управління персоналом. навчальний посібник./ Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: ВД „Професіонал”, 2006р. – 512 с.
2. Васильченко В.С. Управління трудовим потенціалом: навчальний посібник [Текст] / В.С. Васильченко, А.М. Гриненко, О.А. Грішнова, Л.П. Керб. – К.: КНЕУ, 2005. – 403 с.
3. Виноградський М.Д. Менеджмент організацій [Текст] / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М Шканова. – К.: КНТЕУ, 2002. – 595 с.
4. Виноградський М.Д. Управління персоналом: навчальний посібник [Текст] / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, С.В. Беляєва. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с.
5. Дмитриенко Г.А. Оцінка рівня культури персоналу: навч.-практич. посібник [Текст] / Г.А. Дмитриенко, Є.А. Дорошенко. – К.: МАУП, 2008. – 88 с.
6. Крамаренко В.І. Управління персоналом фірми: навч. посіб. [Текст] / В.І. Крамаренко, Б.І. Холод. – К.: ЦУЛ, 2003. – 272 с.
7. Петюх В.М. Управління персоналом: навч.-метод. посібник для самостійного вивчення дисципліни [Текст] / В.М. Петюх. – К: КНЕУ, 2000. – 124 с.
8. Храмов В.О. Основи управління персоналом: навчально-методичний посібник [Текст] / В.О. Храмов, А.П. Бовтрук – К.: МАУП, 2008. – 112 с.