

Vishka I. S.

Lviv Polytechnic National University

DEVELOPMENT FACTORS OF ADMINISTRATION AND FORMATION SYSTEM OF "GAP BETWEEN STAKEHOLDERS" ON ENTERPRISES

Summary

Five spheres of influence in business structure were studied and the factors, that shape each of them, were described. Thus, the degree of influence of each element on the sign of "hard" and "soft" factors was explained. It was well-proven that these elements provoke arising of divergences in stakeholders' interests.

Key words: hard factors, soft factors, factors GIS, stakeholders, the environment, internal environment.

УДК 331.108

Галайда Т. О.

Чувакова Т. Л.

Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка

ВИКОРИСТАННЯ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВАМИ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ

Досліджено особливості реалізації кадрової політики європейськими підприємствами харчової промисловості. Обґрунтовано необхідність поетапного запровадження кращих європейських практик для вдосконалення кадрової політики на вітчизняних підприємствах. Визначено функції сучасної кадрової політики та керівника служби персоналу.

Ключові слова: кадрова політика, кадровий менеджмент, кадрова служба.

Постановка проблеми. В основі сучасної концепції управління персоналом суб'єкта господарювання лежить підвищення ролі особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати та направляти відповідно до завдань, які стоять перед підприємством. Набуває актуальності питання про застосування досвіду зарубіжних країн у формуванні ефективної кадрової політики підприємства.

Харчова промисловість є однією з галузей української промисловості, що розвиваються найбільш швидкими темпами. Одним з головних чинників, що протягом останнього періоду визначав і визначатиме найближче майбутнє вектору зовнішньоторговельних відносин харчової промисловості, є імплементація положень Угоди про зону вільної торгівлі з ЄС. Отже, актуальність має не лише узагальнене вивчення специфічних рис зарубіжних моделей кадрової політики, а й огляд індивідуального досвіду окремих компаній світу, зокрема європейських.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значна кількість вітчизняних науковців приділяє увагу питанням вивчення та аналізу зарубіжного досвіду різних аспектів кадрового менеджменту та сфери формування й реалізації кадрової політики з метою його ефективної адаптації до реалій та перспектив розвитку вітчизняної економіки. Ці дослідження представлені в працях Л. Балабанової [1], П. Журавльова, А. Колота, О. Крушельницької, Н. Лук'яченко, Є. Пархімчик, В. Гриненко, Г. Закаблук, А. Ткаченко [2], Т. Демченко [3], С. Олійника [4], А. Глебової [5], Л. Чурсіної [7], В. Беліка [8], К. Козак [13] та інших науковців.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість наукових розробок та публікацій, можна зазначити, що українські підприємства не поспішають переймати напрацьований десятиліттями

досвід. Керівники вітчизняних компаній, у тому числі виробників харчової продукції, розуміючи важливість вдосконалення системи управління персоналом, не володіють в достатньому обсязі методичним інструментарієм та досить інертні в перебудові свідомості на європейські стандарти ведення бізнесу й кадрового менеджменту.

Метою статті є аналіз реалізації кадрової політики зарубіжними підприємствами харчової промисловості в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Кадрова політика держави та кожного підприємства, яка розробляється для його розв'язання виступає одним із вирішальних чинників ефективності та конкурентоспроможності бізнесу.

Мета кадрової політики – забезпечення оптимального балансу процесів оновлення і збереження чисельного та якісного складу персоналу в його розвитку відповідно до потреб самої організації, вимог чинного законодавства, стану ринку праці. У великих підприємствах кадрова політика, як правило, офіційно декларується й докладно фіксується в загальних корпоративних документах: меморандумах, інструкціях, що регламентують найважливіші аспекти управління людськими ресурсами. В невеликих підприємствах вона, як правило, спеціально не розробляється, а існує як система неофіційних установок власників [1].

Наявна практика роботи в сфері управління персоналом в Україні не забезпечує якісного оновлення персоналу, фахівців і керівників. Відсутня на підприємствах і єдина система роботи з кадрами, насамперед система науково обґрунтованого вивчення здібностей і схильностей, професійного й посадового просування працівників [2, с. 142–143].

У службах управління персоналом закордонних компаній у середньому зайнято 1–1,2% загальної чисельності працівників. У цих підрозділах працюють, як правило, висококласні професіонали.

Наприклад, у 500 найбільших компаніях США понад 30% зайнятих кадровою роботою – магістри й доктори наук. З кожних десяти американських кадровиків шість–сім мають дипломи психолога, соціолога, економіста, фахівця в області трудових відносин [3, с. 37].

Термін кадрової політики має різне тлумачення. У широкому розумінні кадрова політика – це система принципів і норм, що зводять людський ресурс у відповідність зі стратегією організації (звідси випливає, що всі заходи з роботи із кадрами: відбір, складання штатного розкладу, атестація, навчання, просування задалегідь плануються та погоджуються із загальним розумінням цілей і завдань організації). У вузькому розумінні – це набір конкретних правил, побажань і обмежень у взаєминах людей та організації, що використовуються як аргумент при вирішенні конкретних кадрових питань [4, с. 160].

Кадрова політика визначає основний напрям у роботі з персоналом підприємства, зокрема формуванні їх професійних компетенцій, які б дозволили забезпечити не тільки конкурентоспроможність, а й сталий розвиток [5, с. 159].

У сучасних умовах господарювання відкриваються нові можливості в галузі прийняття кадрових рішень. Більш різноманітними стають форми зайнятості працівників, розширюється сфера надання освітніх послуг, відбувається розвиток інфраструктури ринку праці, з'являються нові послуги в галузі відбору й оцінки персоналу. У зв'язку з цим прийняття кадрових рішень стає процесом більш важким і відповідальним [6, с. 256].

Зарубіжний досвід показує, що в сучасних умовах особливе значення має кожен працівник, зростає вплив якості його праці на кінцеві результати діяльності всього підприємства [7].

Автоматичне запровадження тієї або іншої системи управління ще не гарантує високої ефективності. Ефективність виробничої організації обумовлена не стільки використанням запозиченої системи управління, скільки тим, як пристосовані її елементи до виробничо-ринкових умов, в яких функціонує організація [5, с. 162].

Існує декілька основних моделей кадрового менеджменту – класична Японська та Американська моделі, модель ЕС, кожна з яких має свої особливості та комбінує певні елементи з інших моделей. Між собою вони відрізняються як трактуванням діяльності, так і мотивацією працівників, а також методами взаємодії з персоналом та впливу на нього. Україна стоїть перед вибором, куди їй рухатися далі, тому, використовуючи іноземний досвід й опираючись на українські реалії та ментальні особливості, із кожної моделі слід використовувати кращі підходи, що дозволить досягти бажаного ефекту за найменших витрат [2, с. 145].

Незалежно від національної приналежності провідні компанії світу приділяють важливу увагу якісному управлінню людськими ресурсами.

Переваги підприємств харчової промисловості включають наступні фактори: швидка адаптація до місцевих умов господарювання; велика незалежність дій у прийнятті рішень; гнучкість дій виробників харчової промисловості; гнучкість та оперативність у прийнятті й виконанні рішень; велика можливість для індивідуума реалізувати свої ідеї, виявити свої здібності; відносно невисокі витрати, особливо на управління [8].

Починаючи з 2012 р. харчова промисловість вийшла на перше місце за обсягами реалізованої промислової продукції. У 2014 р. реалізовано

продукції на суму 254,5 млрд грн, що становить 21,5% у загальному обсязі реалізованої промислової продукції в Україні. У 2015 р. обсяги реалізованої продукції становили 339,81 млрд грн, або 22,6% в загальному обсязі реалізованої промислової продукції. У харчовій промисловості України створені сприятливі умови для іноземних інвестицій, обсяги яких за останні п'ять років зросли майже вдвічі [9].

Підвищити рівень конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості можливо за умов посилення уваги до проблем забезпечення кадрових служб працівниками відповідної кваліфікації. Найближчими роками можна очікувати на позитивну динаміку діяльності українських представників харчової галузі переважно за рахунок тих виробників, які вже встигли привести свої підприємства у відповідність до вимог європейського ринку. Доцільним буде розглянути окремі аспекти кадрової політики таких європейських компаній, як Nestle та Danone.

Nestle – швейцарська компанія, найбільший у світі виробник харчових продуктів. Компанія була заснована в середині 60-х рр. XIX ст. швейцарським фармацевтом Генрі Нестле (Henri Nestle). Компанія працює в 86 країнах у всьому світі та нараховує близько 283 000 співробітників. Компанія Nestle підтримує всебічний розвиток співробітників як у професійному, так і в особистому плані. Для підбору й навчання працівників проводять програми стажування для студентів комерційного та виробничого напрямків [10].

Основними цілями програми навчання в корпорації є:

- підготовка персоналу до виконання нових виробничих завдань;
- сприяння більш швидкій та ефективній адаптації нових співробітників;
- систематичне відновлення знань співробітників;
- підвищення професійного рівня персоналу;
- підвищення рівня лояльності персоналу;
- підготовка кандидатів внутрішнього кадрового резерву;
- підвищення професійного рейтингу співробітників на ринку праці.

Для побудови якісних планів розвитку компанії Nestle дотримується моделі 70/20/10, згідно з якою найбільш ефективний розвиток професійних та особистісних компетенцій відбувається в ході практичної діяльності (70%), що заснована на взаємозв'язку з іншими підходами, такими як зворотний зв'язок і навчання (20%), а також формальне навчання, яке має в свою чергу найменший вплив на повноту і швидкість розвитку співробітників (10%). Іншими словами компанія застосовує різні підходи до розвитку, щоб отримати максимальну віддачу для розкриття потенціалу працівників. Компанія активно підтримує культуру коучингу, яка допомагає прискорити розвиток через ефективне спілкування у формі діалогу з керівником або колегою. Міжнародний навчальний центр у Швейцарії надає різні програми і курси для отримання знань та обміну ідеями з колегами з інших країн. Також компанія надає можливість розширити свій професійний досвід і розвинути лідерський потенціал, застосовує методи наставництва, інструкцій, самостійного навчання, лекцій [10].

Danone – французька компанія, відомий виробник молочних та інших харчових продуктів. Успіх компанії безсумнівно зв'язаний з її кадровою полі-

тикою. Група Danone представлена в 120 країнах світу. Компанії належить більше 160 заводів, на яких працюють близько 80 000 співробітників. У цій компанії діють такі принципи управління персоналом:

1. Безперервний розвиток співробітників, що дає їм можливість бути готовими до постійних змін.

2. Підхід розвитку взаємозв'язків – розвиток організації та навичок встановлення відносин співробітництва та обміну.

3. Тісна взаємодія з працівниками, відкритий діалог.

4. Встановлення політики винагороди, яка мотивує людей, заохочує за індивідуальні та командні досягнення.

5. Для відбору персоналу проводиться попередній відбір, співбесіда, складаються рекомендації. Відбір людей проводиться самостійно, іноді застосовуються послуги агентства.

Традиційні процедура – щорічне співбесіда, яка у фірмі Danone та інших європейських компаніях не несе характер професійної атестації, а є підведенням підсумків за рік. Мета такої співбесіди – спланувати роботу на наступний рік і не стільки як бізнес-стратегія, скільки в тому, чого хоче домогтися людина, наприклад, отримати іншу спеціалізацію [11].

Завдяки правильному розставленні пріоритетів та формулюванню зрозумілих і схвалюваних співробітниками Danone принципів стратегічного управління персоналом, працівники розуміють і поділяють основні цінності й цілі компанії. В компанії цінуються ініціатива й особистий внесок кожного співробітника в розвиток підприємства. Результатом такого підходу є:

- розуміння стандартів компанії, бізнес процесів і системи прийняття рішень;
- відповідальність за результат;
- велика ефективність, менше втрат часу та неправильних рішень.
- розвиток співробітників, що дає їм можливість бути готовими до постійних змін;
- поліпшення результатів діяльності шляхом впровадження програми розвитку керівників;
- розвиток організації та навичок встановлення відносин співробітництва та обміну.
- тісну взаємодію з працівниками, відкритий діалог;
- встановлення політики винагороди, яка мотивує й заохочує за індивідуальні та командні досягнення [11].

Особлива увага приділяється розвитку співробітників: річний бюджет на навчання всієї компанії складає десятки мільйонів євро. На програми розвитку одного менеджера в середньому інвестується близько 3 тис. євро (це складає приблизно 64 навчальних години на рік). Індивідуальні плани розвитку, які складені в процесі оцінки персоналу та постановки цілей, крім формальних тренінгів, включають всі доступні форми розвитку: самоосвіта, конференції, круглі столи, участь у міжфункціональних проектах, бізнес-комітетах, в програмах стажувань та ротатії (на певний термін, у різних регіонах) [11]. Стратегії підбору і навчання персоналу ретельно продумані і задовольняють сучасним вимогам HR-менеджменту, що дозволяє компанії ефективно управляти персоналом, вселяти довіру співробітникам і підтримувати репутацію надійного роботодавця. Серед переваг кадрової політики Danone слід особливо відзначити матеріальне та нематеріальне стиму-

лювання, моральну підтримку, щирий інтерес до особистості фахівця, створення двох видів кадрового резерву: прямий, до якого входять керівники-кандидати, які готові до заміщення ключових посад в даний момент часу або в найближчому майбутньому та перспективний, до якого входять молоді фахівці з лідерськими якостями, які надалі можуть зайняти керівні посади в компанії.

На основі проведеного аналізу необхідно зазначити, що в сучасних умовах господарювання кадрові служби підприємств повинні виконувати не лише класичні функції кадрового менеджменту (планування, набір, відбір, адаптацію, мотивацію, оцінювання, розвиток), а й низку нових прогресивних функцій з метою розв'язання важливих проблем розвитку кадрового потенціалу:

- кадровий моніторинг;
- контролінг персоналу;
- персонал-маркетинг;
- кадровий консалтинг;
- кадровий аудит;
- робота з посередницькими фірмами стосовно підбору та лізингу персоналу;
- реалізація програм щодо зміцнення зв'язків з працівниками;
- впровадження автоматизованих систем управління персоналом [12, с. 26].

Висновки. Сучасне бачення зарубіжних компаній щодо реалізації відповідної кадрової політики потребує не тільки детального вивчення, а й поетапного запровадження кращих практик на вітчизняних підприємствах, особливо в досить перспективній з точки зору конкурентоспроможності на європейських ринках харчовій промисловості.

Першим кроком для вдосконалення кадрової політики може бути запровадження практики всебічного розвитку персоналу та застосування моделі 70/20/10, що дасть змогу оптимально розподілити навчання працівників, поділити його на три складові з певним зазначеним часом. Кадрова політика за таких умов має на меті визначення головних пріоритетів у роботі, визначення основних цілей та шляхів їх досягнення. Компанії більш активно можуть звертати увагу на особисту ініціативу, персональний внесок кожного працівника в результати діяльності підприємства.

Проблеми українських підприємств в управлінні трудовими ресурсами загострюються, насамперед, у зв'язку з відсутністю реальної зацікавленості більшості співробітників у досягненні як поточних, так і стратегічних цілей діяльності компанії, а також відсутністю на багатьох малих та середніх підприємствах перспектив розвитку, підвищення кваліфікації, перекваліфікації та мотивації. Потребує докорінних змін сама філософія та психологія кадрового менеджменту вітчизняних підприємств. Так, до основних функцій керівника служби персоналу (управління персоналом) нового типу на сучасному підприємстві повинні належати:

- сприяння реалізації кадрової політики, формування структури персоналу, координація керівників усіх рівнів, вирішення питань набору, організація співбесід, оцінювання рівня компетентності співробітників та перспектив більш ефективного використання їх трудового потенціалу;
- визначення основних вимог до персоналу, формування нових кадрових структур і розробка

інноваційних процедур та механізмів управління персоналом;

– поліпшення морально-психологічного клімату в колективі, розвиток корпоративної культури, забезпечення рівних можливостей та умов ефективної праці, її безпеки;

– формування політики оплати праці, стимулювання, розвиток соціально-трудова відносин на основі соціального діалогу та партнерства;

– оцінювання співробітників: кваліфікації, знань, готовності та здатності до навчання й на цій основі координація систем оплати праці, гарантії соціального захисту та соціального забезпечення.

Узагальнення досвіду європейських компаній дає змогу сформувати головну мету системи управління персоналом: забезпечення кадрами відповідної кваліфікації, організація їх ефективного використання, професійного та соціального розвитку.

Отже, для того щоб створити дієву систему кадрового управління на підприємстві, необхідно розробити власну філософію управління персоналом, слід виходити з досвіду провідних світових компаній. Крім того, накопичувати власний досвід з метою підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

Список літератури:

1. Балабанова Л. Управління персоналом : [підручник] / Л. Балабанова, О. Сардак. – К. : Центр навчальної літератури, 2011. – 468 с.
2. Ткаченко А. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу / А. Ткаченко // Вісник економічної науки України. – 2015. – № 1. – С. 141–146.
3. Демченко Т. Управление персоналом: современные подходы / Т. Демченко // Человек и труд. – 2003. – № 8. – С. 35–41.
4. Олійник С. Теорія та практика менеджменту персоналу : [підручник] / С. Олійник. – Х. : Вид-во НУА, 2013. – 376 с.
5. Глебова А. Кадрова політика підприємства: особливості формування у сучасних соціально-економічних реаліях / А. Глебова, С. Головка // Молодий вчений. – 2015. – № 12(27). – Ч. 1. – С. 159–164.
6. Галайда Т. Удосконалення методів здійснення кадрової політики на підприємствах у сучасних умовах / Т. Галайда, О. Микитенко // Економіка і регіон. – 2010. – № 25. – С. 253–256.
7. Чурсіна Л. Сертифікація персоналу : [навч. посібник для студ. вищ. навч. закл.] / Л. Чурсіна, Ю. Березовський, Г. Тіхосова. – К. : Ліра-К, 2014. – 314 с.
8. Белік В. Методичні підходи щодо реалізації процесу управління персоналом на підприємствах харчової промисловості / В. Белік // Ефективна економіка. – 2014. – № 7. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://economy.nayka.com.ua>
9. Основні показники роботи харчової промисловості України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://minagro.gov.ua/system/files/Харчова_2014.pdf
10. Офіційний сайт Nestle [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://nestle.ua>
11. Офіційний сайт Danone [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://danone.ua>
12. Козак К. Удосконалення роботи служби персоналу на підприємстві / К. Козак, Ю. Рубан // Економіка харчової промисловості. – 2013. – № 2(18). – С. 24–28.

Галайда Т. А.

Чувакова Т. Л.

Полтавский национальный технический университет имени Юрия Кондратюка

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЕВРОПЕЙСКОГО ОПЫТА РЕАЛИЗАЦИИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ УКРАИНЫ

Резюме

Исследованы особенности реализации кадровой политики европейскими предприятиями пищевой промышленности. Обоснована необходимость поэтапного внедрения лучших европейских практик для усовершенствования кадровой политики на отечественных предприятиях. Определены функции современной кадровой политики и руководителя службы персонала.

Ключевые слова: кадровая политика, кадровый менеджмент, кадровая служба.

Galayda T. O.

Chuvakova T. L.

Yuri Kondratyuk Poltava National Technical University

EUROPEAN EXPERIENCE USE IN PERSONNEL POLICY IMPLEMENTATION BY FOOD ENTERPRISES OF UKRAINE

Summary

There is investigated the manner in which a staff policy is carried out at the European food industry enterprises. There is also explained the necessity of gradual implementation of the best European practices in order to improve staff policies at the domestic enterprises. There is also defined the functions of the modern European staff policy and duties executed by the Head of HR-department.

Key words: staff policy, human resources management, human resources department.