

охорони; з проведення аудиторських перевірок; виплати авторських винагород за винахідництво та раціоналізацію; витрати на внесення виправлень і гарантійні роботи; оплата послуг комерційних банків та інших кредитно-фінансових установ; оплата за розроблення і видання рекламних виробів; витрати на рекламу та дослідження ринку (маркетинг); витрати на перевезення працівників до місця роботи і у зворотному напрямі; сума орендної плати. Можна припустити, що будівельні підприємства залучають на договірній основі до виконання робіт необхідну кількість субпідрядних організацій, чого вимагає специфіка галузі.

Висновки. Найважливішим витратним чинником, що визначав розмір операційного прибутку протягом 2008–2010 рр., була собівартість.

З огляду на це для максимізації операційного прибутку та підвищення ефективності діяльності будівельного підприємства доцільно розробити і вжити заходи, спрямовані на комплексне зниження основних видів витрат будівельних підприємств, зокрема витрат на оплату праці, матеріальних витрат та інших операційних витрат.

Одним із інструментів, що сприяє раціоналізації основних змінних витрат будівельного підприємства (матеріальних витрат, витрат на оплату праці, витрат на експлуатацію машин і механізмів) та постійних витрат (інших супутніх і загальнопромислових витрат), є аутсорсинг.

При цьому необхідно розробити механізм кількісного обґрунтування економічної доцільності використання аутсорсингових схем у будівництві на основі формування кількісного оцінного критерію – показника впливу застосування аутсорсингу на ефективність витрат та рентабельність операційної діяльності будівельного підприємства. Підходи до вибору субпідрядників, визначення доцільності передання саме їм певних видів робіт, а також координація і контроль їх діяльності потребують удосконалення та розробки методичного підходу.

Література

1. Єріна А. М. Методологія наукових досліджень : навч. посіб. / А. М. Єріна, В. Б. Захожай, Д. Л. Єрін. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 212 с.
2. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>
3. Рогожин П. Економіка будівельних організацій / П. Рогожин. – К. : Скарби, 2011. – 448 с.
4. Хачатурян Н. М. Анализ финансово-хозяйственной деятельности в строительстве : учеб. пособ. / Н. М. Хачатурян. – Ростов н/Д : Феникс, 2006. – 320 с.
5. Цал-Цалко Ю. С. Финансова звітність підприємств та її аналіз : навч. посіб. / Ю. С. Цал-Цалко. – К. : ЦУЛ, 2002. – 360 с.

Стаття надійшла до редакції 28 лютого 2012 року

УДК 331.108:65.011.14



С. В. Стрехова,

аспірант Хмельницького національного університету,
заступник голови Правобережної адміністрації Вінницької міської ради

КАДРОВА ПОЛІТИКА: ВАЖЕЛІ ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ, МЕХАНІЗМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ РЕАЛІЗАЦІЇ

У статті досліджено питання формування кадрової політики підприємства та важелів впливу на її ефективність, розглянуто поняття кадрової політики і чинники, які впливають на її вироблення. Проаналізовано складові кадрової політики та етапи її формування. Визначено основний напрям у роботі з персоналом підприємства для підготовки високопрофесійних працівників, які б сприяли розвитку підприємства.

Ключові слова: персонал, система управління персоналом, кадрова політика, філософія підприємства, колективний договір.

С. В. Стрехова

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА: РЫЧАГИ ВЛИЯНИЯ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ, МЕХАНИЗМЫ И ИНСТРУМЕНТЫ РЕАЛИЗАЦИИ

В статье исследован вопрос формирования кадровой политики предприятия и рычаги влияния на ее эффективность, рассмотрены понятие кадровой политики и показатели, которые влияют на ее выработку. Проанализированы составляющие кадровой политики и этапы ее формирования. Определено основное направление в работе с персоналом предприятия для подготовки высокопрофессиональных работников, которые будут содействовать развитию предприятия.

Ключевые слова: персонал, система управления персоналом, кадровая политика, философия предприятия, коллективный договор.

Постановка проблеми. Становлення ринкової економіки України безпосередньо пов'язано з ефективністю розвитку підприємств усіх форм власності. Промисловість значною мірою обумовлює соціально-економічний стан країни та визначає рівень її економічного розвитку. У зв'язку з цим постають завдання забезпечення промислових підприємств кваліфікованим персоналом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Кадрова політика підприємства останнім часом висвітлювалась у працях таких науковців, як Л. В. Балабанова, О. В. Кру-

S. V. Strehova

PERSONNEL POLICY: FACTORS OF IMPROVING THE EFFICIENCY, MECHANISMS AND TOOLS OF REALIZATION

The article surveys the issue of personnel policy building at an enterprise and key factors of improvement its efficiency, examines the concept of personnel policy and system of indicators that affect its formation. The components of personnel policy and process of its formation are analyzed. The main direction in personnel management at the enterprise with the purpose to prepare highly qualified workers able to promote its development is defined.

Key words: personnel, personnel management system, personnel policy, philosophy of enterprise, joint agreement.

шеницька, О. Є. Кузмін, О. Г. Мельник, Д. П. Мельничук, Г. В. Осовська, Ю. І. Палеха, Л. Б. Пошелюжна, О. І. Синицька, В. Ю. Самуляк, О. В. Сардак, Р. В. Фецир, А. Д. Чикуркова та ін.

Мета статті – проведення аналізу кадрової політики, зокрема важелів впливу на її ефективність, а також механізмів та інструментів реалізації.

Основні результати дослідження. В умовах ринкової економіки одним із вирішальних чинників ефективності та конкурентоспроможності підприємства є забезпечення

високої якості кадрового потенціалу. На основі проведення виваженої кадрової політики досягається відповідність персоналу підприємства його виробничим потребам.

Існують різні точки зору щодо визначення поняття «кадрова політика». Наприклад, Крушельницька О. В. і Мельничук Д. П. вважають, що «кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, його мотивації і стимулювання» [1, с. 42].

Маслов Є. В. визначає кадрову політику як «головний напрям у роботі з кадрами, набір основних принципів, що реалізуються кадровою службою підприємства» [2, с. 51].

На думку Стец В. А., Стец І. І. та Костючик М. Ю., «кадрова політика підприємства – це цілісна кадрова стратегія, яка об'єднує різні форми кадрової роботи, стилі її проведення в організації і плани використання робочої сили» [3, с. 124].

Таким чином, кадрова політика підприємства – це сукупність принципів, методів, форм, заходів і процедур із формування, відтворення, вдосконалення та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання.

Суб'єктом кадрової політики виступає керівництво підприємства у взаємодії з іншими підрозділами.

Кадрова політика визначає основний напрям у роботі з персоналом підприємства для створення високопрофесійних працівників, які б сприяли розвитку підприємства.

Основними складовими кадрової політики є: політика набору, відбору і розстановки кадрів; політика профорієнтації, адаптації та підвищення кваліфікації кадрів; політика зайнятості; політика управління службовим зростанням; політика стимулювання; соціальна політика [4, с. 119].

Кадрова політика підприємства повинна бути розрахована на тривалий термін і мати чітку спрямованість на розвиток людських ресурсів, вдосконалення кадрів, певну перспективу економічного, політичного та культурного росту суспільства.

Мета кадрової політики полягає в забезпеченні оптимального балансу між потребами підприємства, вимогами чинного законодавства, станом ринку праці та процесів комплектування, збереження і розвитку персоналу.

На підприємствах розробляються концепції управління персоналом, які передбачають нові вимоги до майбутніх менеджерів із персоналу, а саме: цілеспрямованість, масштабістність, комунікабельність, здатність аналізувати та вирішувати комплексні проблеми, синтезувати рішення в умовах невизначеності й обмеженості інформації та ін.

Зарубіжні спеціалісти вважають, що на формування кадрової політики впливають чинники двох типів – зовнішні та внутрішні (рис. 1).

Тому, при виборі кадрової політики потрібно враховувати фактори, властиві як зовнішньому, так і внутрішньому середовищу підприємства.

На основі аналізу кадрової політики підприємств учені визначили її типи та класифікували їх за певними напрямками (рис. 2).

Перший напрям пов'язаний із рівнем усвідомленості тих правил і норм, які є підґрунтям кадрових заходів та безпосереднього впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію на підприємстві. За цим напрямом виділяють такі типи кадрової політики:

1. **Пасивна кадрова політика.** Керівництво підприємства за подібної кадрової політики працює в режимі екстреного реагування на конфліктні ситуації, які намагається усунути будь-якими засобами, найчастіше не намагаючись зрозуміти причини і можливі наслідки.

2. **Реактивна кадрова політика.** За такої політики керівництво підприємства здійснює контроль за симптомами негативного стану в роботі з персоналом, причинами і ситуацією розвитку кризи: виникнення конфліктних ситуацій, відсутність достатньо кваліфікованої робочої сили для вирішення завдань, брак мотивації до високопродуктивної праці.



Рис. 1. Система чинників, які впливають на формування кадрової політики підприємства

Джерело: Побудовано автором на основі [1; 3; 4; 8]



Рис. 2. Типи кадрової політики підприємства

Джерело: Побудовано автором на основі [1; 3; 4; 5; 7; 8]

3. **Превентивна кадрова політика.** Кадрова служба підприємств має не тільки засоби діагностики персоналу, а й прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий період. У програмах розвитку підприємства передбачаються короткострокові та середньострокові прогнози потреб у кадрах, а також стратегічні завдання з розвитку персоналу.

4. **Активна кадрова політика.** Керівництво має не тільки прогнози, а й засоби впливу на ситуацію, а кадрова служба розробляє антикризові кадрові програми, проводить постійний моніторинг ситуації і корегує виконання програм відповідно до параметрів зовнішньої та внутрішньої ситуації [5, с. 109].

Існують два різновиди активної кадрової політики – раціональна й авантюристична.

За **раціональної кадрової політики** керівництво підприємства має якісні характеристики, а також обґрунтований прогноз розвитку ситуації і засоби впливу на неї. Кадрова служба підприємства володіє можливостями прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий та довгостроковий періоди [1, с. 44].

За **авантюристичної кадрової політики** керівництво підприємства не має програми обґрунтованого розвитку кризової ситуації, але впливає на неї доступними методами [1, с. 44].

Другий напрям пов'язаний із визначенням ступеня відкритості до зовнішнього середовища та орієнтований на власний або залучений персонал. За цим напрямом виділяють два типи кадрової політики – відкриту і закриту.

Відкрита кадрова політика характеризується тим, що підприємство прозоре для співробітників на будь-якому рівні при прийнятті на роботу як на низову, так і на керівну посади. Прийняття на роботу спеціалістів високої кваліфікації проводиться на основі конкурсного відбору. Цей тип кадрової політики притаманний підприємствам, які ведуть конкурентну політику, зорієнтовану на швидке зростання обсягів виробництва та завоювання передових позицій на зовнішньому ринку [6, с. 79].

Закрита кадрова політика ґрунтується на принципі просування на вищі посади тільки «своїх» працівників. Цей тип кадрової політики застосовується в умовах дефіциту кадрових ресурсів.

Процес формування кадрової політики на підприємстві проходить ряд етапів, які ми узагальнили та представили у вигляді табл.

Формування кадрової політики в нашій країні здійснюється на основі Декларації прав людини, Конституції України, Цивільного кодексу України, Кодексу законів про працю України та інших нормативно-правових актів. Кадрова політика розробляється вищим керівництвом підприємства і кадровими службами.

Кадрова політика є складовою стратегічно орієнтованої політики підприємства, що визначає характер взаємовідносин керівництва з персоналом. Елементи кадрової політики наведено на рис. 3.

Історично відомі три типи влади в суспільстві, які виникли кілька тисячоліть тому й дійшли до нашого часу через досвід народів та особистостей.

Охлократія – буквально влада натовпу, яка характеризується відсутністю чіткого підпорядкування громадян нормам моралі та права, і суспільна поведінка яких визначається на стихійних зборах, мітингах, демонстраціях. Цей вид влади виник у період розпаду первісного ладу та пройшов всі історичні епохи.

Автократія – необмежена влада однієї особи. Вона виникла в умовах первісного ладу, а її «золотий час» припав

на рабовласницький та феодалний лад. Залежно від форми і міри примусу народу виділяють такі модифікації автократії: тиранія, диктатура, монархія. Автократія доцільна тоді, коли проводиться принципово нова політика в суспільстві чи на підприємстві, необхідно подолати опір «натопу» і старих традицій та підпорядкувати її основній меті нового лідера. Якщо лідер держави, суспільства, підприємства прогресивний, розумний, то автократія – єдиний спосіб швидкого введення новацій та вирішення поставлених завдань.

Демократія передбачає «владу народу» на основі самоврядування. Демократичний принцип організації держави відомий від часів стародавньої Греції. Демократія дозволяє використовувати внутрішній потенціал людини, перейти від методів примусу до методів переконань. Розвиток демократії можливий за умов використання в управлінні професійних менеджерів, вибору керівника трудовим колективом, розвитку самоуправління. Демократія базується на принципах самоврядування, виборності керівників, зміни органів влади, підпорядкованості меншості більшості.

Сучасний етап розвитку України характеризується переходом від автократії до демократії, з проявом охлократії.

Значною мірою кадрова політика залежить від стилю керівництва, який сформувався в взаємовідносинах керівництва з персоналом. Храмов В. О., Бовтук А. П. вважають, що «існує стільки стилів управління, скільки є підприємств і керівників» [7, с. 36].

Стиль управління – це типові для менеджера пріоритети в управлінні, виборі форм і методів розв'язання управлінських завдань, управлінської взаємодії та ділової комунікації з підлеглими, колегами і вищим керівництвом [8, с. 31].

У суспільстві сформувалися три основних та один комбінований стилі керівництва.

Авторитарний стиль виявляється в тому, що керівник при прийнятті рішень орієнтується на власні цілі, критерії та інтереси, практично не зважаючи на думку колективу, обмежуючись вузьким колом однодумців. При втіленні у життя власних рішень такий керівник займає жорстку позицію, активно використовує методи адміністративного і психологічного впливу. Він не визнає опозицію, звільняє «негідних працівників», завжди впевнений у собі, спирається на власні знання та зв'язки з державними органами влади. Керівник такого типу може досягнути високих успіхів, але може й довести свою організацію до банкрутства.

Демократичний стиль управління базується на поєднанні принципу одноосібного керівництва і самоврядування. Керівник підприємства, що дотримується такого стилю управління, вибирається членами трудового колективу відкрито на зборах, повинен відстоювати і виражати його інтереси. Зазвичай він може успішно виявляти, приймати та реалізовувати стратегічні цілі розвитку підприємства, поєднуючи групові інтереси. У роботі спирається на групу однодумців, є добрим «дипломатом», стратегом, політиком.

Ліберальний стиль управління характеризується тим, що керівник при прийнятті рішень орієнтується на цілі та інтереси окремих груп трудового колективу, постійно маневрує, щоб зберегти паритет інтересів, часто займає різні позиції сторін. Переваги ліберального стилю полягають у груповому прийнятті управлінських рішень, проте часто ліберальний керівник не має сильної волі, чіткої цілі, глибоких знань. Це досить нестійкий стиль керівника і походить від охлократії.

Змішаний стиль передбачає поєднання названих вище типів керівництва.

Таким чином, очевидно, що у кожного керівника складаються певні стереотипи управлінської діяльності, які називають стилем керівництва. На стиль керівництва суттєво впливає тип влади в суспільстві.

Вплив типу влади на стратегію і стиль керівництва показано на рис. 4.

Таблиця
Етапи формування кадрової політики на підприємстві

Назва етапу	Мета етапу
Нормування	Узгодження принципів та цілей роботи з персоналом із принципами і цілями підприємства у цілому, стратегією та етапом його розвитку
Програмування	Розробка програм, шляхів досягнення цілей кадрової роботи, конкретизованих з урахуванням теперішніх умов і можливої зміни ситуації
Моніторинг персоналу	Розробка процедур діагностики та прогнозування кадрової ситуації

Джерело: Складено автором на основі [1; 2; 4; 5]

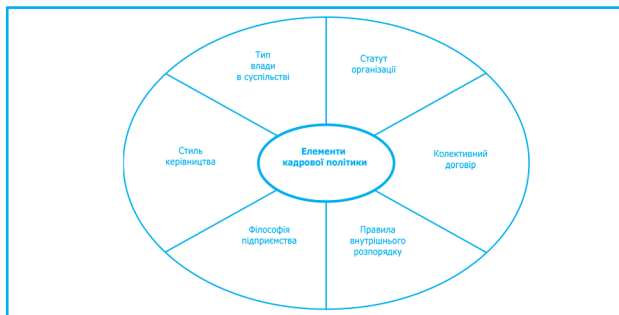


Рис. 3. Елементи кадрової політики

Джерело: Побудовано автором на основі [1; 4; 5; 7; 8]

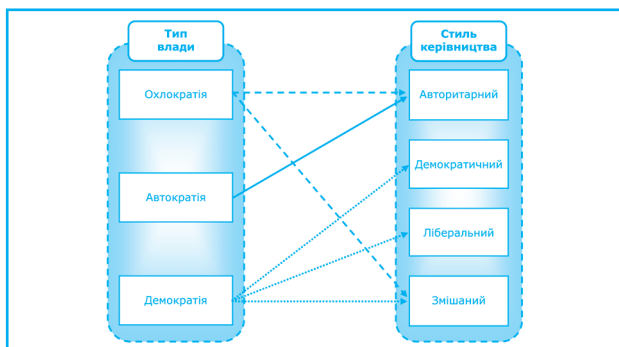


Рис. 4. Вплив типу влади на стиль керівництва

Джерело: Побудовано автором на основі [2; 5; 6]

Тип влади суттєво впливає на стратегію, стиль керівництва та вимоги до персоналу. Найбільш повно можливо використовувати творчий потенціал людини в демократичному середовищі, оскільки тут велика увага приділяється кожному працівнику, створюються умови для його творчої роботи, що значно підвищує ефективність діяльності підприємства.

Кожне сучасне підприємство повинно мати свою ідеологію. Наше історичне минуле спричинило негативне ставлення до терміну «ідеологія». Тому нині використовують більш нейтральні терміни, наприклад «філософія підприємства» або «кредо».

Філософія (кредо) підприємства – це сукупність моральних та адміністративних норм і правил взаємовідносин персоналу, підпорядкованих досягненню стратегічної мети підприємства.

Філософія підприємства має такі складові: цілі і завдання підприємства, ділові, моральні якості персоналу; умови праці, робоче місце, оплата й оцінка праці; соціальні цінності та соціальні гарантії [1, с. 48].

Правила внутрішнього трудового розпорядку працівників і службовців є важливим нормативним документом, що регламентує найм та звільнення працівників, робочий час, порядок вирішення трудових спорів. Це внутрішній нормативний документ, який повинен відповідати Кодексу законів про працю України і Типовим правилам та враховувати специфіку підприємства [1, с. 48].

Укладання і виконання колективного договору на підприємстві регулюються Кодексом законів про працю України та Законом України «Про колективні договори й угоди» [9, с. 48].

Згідно із Конвенцією МОП № 98, колективний договір – це будь-яка письмова угода про умови праці та найму, яка укладається, з одного боку, підприємцем, групою підприємців або однією чи декількома організаціями підприємців, а з другого боку, однією або декількома представницькими організаціями трудящих або, за відсутності таких організацій, представниками самих трудящих, які належним чином обрані й уповноважені відповідно до законодавства країни.

Відповідно до ст. 11, 12 КЗпП, колективний договір укладається на підприємствах, в установах, організаціях незалежно від форм власності та господарювання, які використовують найману працю і мають права юридичної особи, між власником або уповноваженим ним органом (особою), з однієї сторони, і первинними профспілковими організаціями, які діють відповідно до своїх статутів, а у разі їх відсутності – представниками, вільно обраними на загальних зборах найманих робітників або уповноважених ними органів, з другої сторони [10].

Відповідно до ст. 8 Закону України «Про колективні договори й угоди», зміст колективного договору – це узгоджені сторонами в межах їх компетенції умови, що регулюють соціально-трудові відносини на підприємстві [9]. Ці умови наведені на рис. 5.

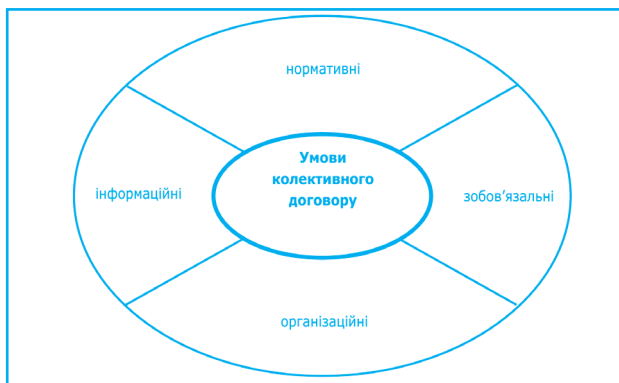


Рис. 5. Умови соціально-трудового регулювання в колективному договорі

Джерело: Побудовано автором на основі [9; 10]

Інформаційні умови містять норми централізованого законодавства, а також колективних угод більш високого рівня – Генеральної, галузевої, регіональної угод. Такі умови, що перенесені до колективного договору підприємства, забезпечують цілісність змісту з конкретного питання.

Нормативні умови колективного договору складаються з норм права, встановлених сторонами в межах їх компетенції, які поширюються на персонал підприємства та діють протягом усього терміну, на який укладається колективний договір.

Зобов'язальні умови колективного договору – це конкретні зобов'язання сторін із зазначенням термінів їх виконання і суб'єктів-виконавців, відповідальних за їх виконання, діють до їх виконання та завершуються виконанням. Законом України «Про колективні договори і угоди» передбачено орієнтовний перелік питань, що мають рекомендаційний характер, згідно з яким до договору можуть бути внесені взаємні зобов'язання сторін.

Організаційні умови пов'язані із регламентацією порядку укладання, зміни та припинення дії колективного договору.

Колективний договір може передбачати додаткові, порівняно із чинним законодавством, гарантії.

Колективний договір набирає чинності від дня його підписання представниками сторін або від дня, зазначеного в ньому, і діє протягом встановленого терміну. Положення колективного договору поширюються на весь персонал підприємства, незалежно від того, чи є він членом профспілки, і є обов'язковим для виконання як для власника або уповноваженого ним органу, так і для персоналу підприємства.

Після закінчення строку дії колективний договір продовжує діяти до моменту, коли сторони не укладуть новий або не переглянуть чинний договір, якщо інше не передбачено договором.

Якщо підприємство було реорганізовано, колективний договір зберігає чинність протягом строку, на який його укладено, або може бути переглянутий за згодою сторін.

Реалізація кадрової політики залежить від оперативності у сфері управління персоналом. Вирішення термінових повсякденних питань не повинно суперечити стратегічним цілям підприємства. Усі питання управління персоналом мають бути узгоджені у часі та просторі й застосовуватись одночасно.

Досвід інших держав показує, що в сучасних умовах особливе значення має кожен працівник, зростає вплив якості його праці на кінцеві результати підприємства. З огляду на це забезпечення підприємства професійним персоналом, який відповідає його вимогам, є одним із найважливіших завдань кадрової політики. Це завдання неможливо реалізувати без відповідного морального і матеріального стимулювання та соціальних гарантій, які повинні бути основними аспектами кадрової політики підприємства.

Висновки. Кадрова політика буде ефективною лише тоді, коли персонал підприємства, максимально використовуючи свій потенціал, виконає поставлені перед ним завдання.

На жаль, на ринку праці вивільняються спеціалісти в одних галузях праці, тоді як в інших галузях їх не вистачає; постійно відбувається старіння робочої сили; зростає кількість працівників, які здобули освіту багато років тому і компетенція яких не відповідає новим вимогам передових технологій. Підготовка кваліфікованого персоналу, що відповідає сучасним стандартам, можлива в разі забезпечення зв'язку ринку праці з освітніми закладами та впровадження комплексного підходу до визначення кваліфікації персоналу.

Управління персоналом є найважливішим аспектом у діяльності підприємства, тому постійне проведення аналізу діяльності персоналу, розробка гнучких схем мотивації праці, моніторинг ринку праці, обґрунтоване прийняття управлінських рішень – це важливі напрями проведення ефективної кадрової політики.