

стійкого функціонування підприємства. Проведення комплексу заходів, які скеровані на приведення фактичного рівня дезорганізації до нормативного, дозволяє раціонально використовувати ресурси підрозділів й отримувати за рахунок цього економічний ефект.

ЛІТЕРАТУРА

1. Адизес І. Управляя изменениями / Ицхак Адизес. – С.Пб. : Питер, 2008. – 224 с.
2. Козаченко Г. В. Дезорганізація управління підприємством: сутність та характеристики / Г. В. Козаченко // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. – 2008. – № 2 (12). – С. 134–139.
3. Козаченко Г. В. Патологія управління підприємством / Г. В. Козаченко // Управління розвитком. – 2008. – № 17. – С. 80–82.
4. Латфуллин Г. Р. Теория организации : [учебник для вузов] / Г. Р. Латфуллин, А. В. Райченко. – С.Пб. : Питер, 2003. – 400 с.
5. Лафта Дж. К. Теория организации : [учеб. пособие] / Джавад Кадет Лафта. – М. : ТК Велби, изд-во Проспект, 2006. – 416 с.
6. Мильнер Б. З. Теория организаций : [учебник] / Б. З. Мильнер. – 2-е изд. перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 480 с. – (Серия «Высшее образование»).
7. Пригожин А. И. Дезорганизация. Причины, виды, преодоление / А. И. Пригожин. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 402 с.
8. Смирнов Э. А. Теория организации : [учеб. пособие] / Э. А. Смирнов. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 248 с.
9. Теория организации : [учеб. для вузов] / Г. Р. Латфуллин, А. В. Райченко. – С.Пб. : Питер, 2003. – 400 с.

УДК 351.85:34.08

СУТНІСТЬ, РОЛЬ І ЗМІСТ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В РИНКОВИХ УМОВАХ

Л. М. Гасюк, кандидат педагогічних наук

Успішна діяльність будь-якої організації, чи то державне підприємство, установа або приватна комерційна фірма, немислима без аналізу трудових показників, який дозволяє точніше оцінити техніко-економічний потенціал; визначити резерви ефективнішого використання персоналу підприємства, поліпшення організації, умов праці та його оплати; знайти способи нормалізації соціально-трудова відносин в колективі й т. ін.

Тривалий час у нашій країні управління будь-якою організацією (підприємством, установою) орієнтувалося переважно, на ефективне, раціональне і економічне використання фінансових і матеріальних ресурсів для досягнення поставлених цілей, а розуміння ролі персоналу в ефективній організації функціонування підприємства було помітно припущене. Особливо наочно це демонструє рівень оплати праці в Україні, її частка у ВВП

помітно нижче країн з ефективною ринковою економікою. Унаслідок чого Україна має значно нижчі показники продуктивності праці не тільки порівняно з розвинутими країнами, але і з країнами – колишніми партнерами по соціальному табору.

Подібна ситуація в Україні склалася не тільки через розвал економіки, зношеність основних фондів і інших «глобальних» причин, але і через недбале ставлення керівників організацій до працівників своїх підприємств, через їх прагнення отримати якомога більші доходи без будь-яких вкладень в персонал, в охорону, організацію праці і таке інше, а також через неухвалене ставлення держави до даних питань.

Враховуючи сказане, вітчизняним підприємцям необхідно засвоїти, що персонал організації є головною цінністю, що кадрова

політика – основне в розумінні процесу управління підприємством.

Над проблемами кадрової політики та управління персоналом у різних аспектах працювали як закордонні, так і вітчизняні вчені: Б. Андрушків, К. Ноумен, О. Виханський, Є. Воутелайн, Б. Генкін, М. Деван, Дж. Іванцевич, А. Кемпінські, Д. Кендрік, О. Кебанов, Г. Шмідт та ін. У працях цих авторів розглянуто зміну концепцій менеджменту й еволюцію підходів до управління персоналом, визначено зміст, принципи та методи сучасної системи стратегічного управління людськими ресурсами. Проте нині недостатньо розроблена теорія управління персоналом, тому тема цього дослідження є актуальною.

Висвітлення сутності кадрової політики підприємств і напрямів її вдосконалення в ринкових умовах.

Реалізація цілей і завдань управління персоналом здійснюється через кадрову політику. Існує багато різних думок щодо визначення поняття «кадрова політика». Наприклад, О. Крушельницька і Д. Мельничук вважають, що: «Кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, його мотивації та стимулювання» [5]. Е. Маслов визначає кадрову політику як «головний напрямок в роботі з кадрами, набір принципів, що реалізуються кадровою службою підприємства» [7]. На думку А. Саакяна, «...кадрова політика – система цілей, принципів і форм, методів і критеріїв роботи з кадрами, причому розповсюджується це положення на весь колектив зайнятих, у межах якого здійснюється управління» [9].

Таким чином, кадрова політика підприємства – система теоретичних поглядів, ідей, принципів і норм, які визначають пріоритети, форми та методи роботи з персоналом підприємства.

Кадрова політика визначає генеральний напрямок і основи роботи з кадрами, загальні та специфічні вимоги до них, й розробляють власники підприємства, вище керівництво, кадрова служба.

Основною метою кадрової політики є своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб підприємства, вимог діючого законодавства та стану ринку праці.

Головними цілями кадрової політики є: своєчасне забезпечення підприємства персоналом необхідної кількості та якості; раціональне використання потенціалу персоналу і менеджерів; формування трудових колективів і забезпечення умов для їх ефективної роботи.

Цільове завдання кадрової політики підприємства може бути вирішена по-різному, при цьому існують такі альтернативні варіанти:

- звільняти працівників або зберігати, якщо зберігати, то яким чином;
- проводити підготовку працівників самостійно або шукати тих, хто вже має необхідну підготовку;
- проводити набір персоналу із зовнішніх джерел або перенавчати працівників, які підлягають звільненню з підприємства;
- проводити додатковий набір персоналу або задовольнятися існуючою кількістю за умови більш раціонального її використання.

Основними різновидами кадрової політики вважаються: політика набору кадрів, політика навчання, політика оплати праці, політика формування кадрових процедур, політика соціальних відносин.

У невеликих підприємствах кадрову політику формально не розробляють, а існує як система неофіційних постановок власників керівництва. У великих організаціях кадрова політика офіційно декларується і фіксується у меморандумах, інструкціях, інших регламентуючих документах щодо персоналу.

Роль кадрової політики у підвищенні ефективності праці персоналу виявляється у тому, що вона дає змогу:

- чітко й наочно представляти погляди керівництва на взаємовідносини з персоналом;
- переконувати персонал у добрій волі власників і керівництва;
- покращувати взаємодію підрозділів;
- надавати послідовності процесу прийняття кадрових рішень;

- інформувати персонал щодо правил внутрішньої поведінки;
- покращувати морально-психологічний клімат у колективі.

Кадрова політика є складовою стратегічно орієнтованої політики підприємства. Вона визначає характер взаємовідносин керівництва з його персоналом, основні напрями, форми та методи роботи з ним. Кадрова політика спрямована на створення відповідального, згуртованого колективу, здатного своєчасно реагувати на постійно змінювані вимоги ринку з врахуванням стратегії розвитку організації. Вона включає такі елементи:

- *стиль керівництва* – манера поведінки керівника відносно підлеглих;
- *філософія підприємства* – сукупність моральних і адміністративних норм і правил взаємовідносин персоналу, підпорядкованих досягненню стратегічної цілі підприємства;
- *правила внутрішнього трудового розпорядку* – важливий нормативний документ, що регламентує порядок наймання і звільнення працівників, час праці та відпочинку, основні обов'язки працівників і адміністрації, питання службової і комерційної таємниці, заходи заохочення і покарання;
- *колективний договір* – правовий акт, що регулює соціально-трудові відносини між найманими працівниками і роботодавцями.

Формування кадрової політики здійснюється на основі загальної Декларації прав людини, Конституції держави, Програм керуючої партії, Цивільного кодексу та Кодексу законів про працю. Кадрову політику розробляє вище керівництво підприємства і кадрові служби.

Кадрова політика формується в загальній концепції підприємства, поряд з виробничою, фінансовою, економічною та маркетинговою.

Кадрову політику в організації можна здійснювати за такими напрями:

- прогнозування створення нових робочих місць з урахуванням упровадження нових технологій;
- розробка програми розвитку персоналу з метою вирішення як поточних, так і майбутніх завдань організації на основі вдосконалення системи навчання і посадового переміщення працівників;

- розробка мотиваційних механізмів підвищення зацікавленості й задоволеності працею;
- створення сучасних систем найму та відбору персоналу; здійснення маркетингової діяльності в галузі персоналу;
- формування концепції оплати праці і морального стимулювання працівників;
- забезпечення рівних можливостей ефективної праці, її безпеки і нормальних умов;
- визначення основних вимог до персоналу в межах прогнозу розвитку підприємства;
- формування нових кадрових структур і розробка процедур механізмів управління персоналом;
- покращення морально-психологічного клімату в колективі, залучення рядових працівників до управління підприємством.

Зарубіжний досвід показує, що в сучасних умовах особливе значення має кожен працівник, зростає вплив якості його праці на кінцеві результати всього підприємства, тому моральне та матеріальне стимулювання, соціальні гарантії повинні бути основним аспектом кадрової політики, що проводиться в організаціях. Виплата надбавок і система участі працівників у розподілі прибутку повинні забезпечити високий рівень їх зацікавленості в кінцевих результатах діяльності організації. Щоб активно керувати персоналом, потрібно забезпечити постійний обмін інформацією між різними рівнями управління з кадрових питань. Кадрову політику проводять на всіх рівнях управління: вище керівництво, лінійні керівники та служба управління персоналом. Англійський спеціаліст у сфері кадрового менеджменту Д. Греет вважає, що кадрова політика організації повинна забезпечити організаційну інтеграцію – вище керівництво і лінійні керівники приймають розроблену та добре скоординовану стратегію управління людськими ресурсами як «свою власну» і реалізують її у своїй оперативній роботі, тісно взаємодіючи з функціональними службами; високий рівень відповідальності всіх працівників, під яким розуміють як ідентифікацію з базовими цінностями організації, так і наполегливу, індуктивну реалізацію визначених цілей у практичній роботі; функціональність –

варіантність функціональних завдань, що передбачає відмову від традиційного, жорсткого розмежування різних видів робіт, а також використання різноманітних форм трудових контрактів (повна, часткова і погодинна зайнятість); структурність – адаптація до безперервного навчання, організаційних змін, гнучкість організаційно-кадрового потенціалу, висока якість роботи і її результатів, умов праці (робоча обстановка, зміст роботи, задоволеність робітника). Очевидно, що для реалізації такої кадрової політики потрібна нова когорта менеджерів у сфері персоналу» [5].

З метою вивчення реакції колективу на вибрану кадрову політику необхідно проводити соціологічні дослідження та аналіз їх ефективності. Правильно вибрана кадрова політика забезпечує своєчасне та якісне укомплектування зацікавленими кадрами виробничого й управлінського персоналу з метою забезпечення конкурентоспроможності, стабільності та надійності підприємства; стабілізацію колективу на основі врахування інтересів працівників і підприємства; раціональне використання робочої сили за кваліфікацією і відповідно до спеціальної підготовки; ефективне використання майстерності і можливостей кожного працівника; створення умов задоволення персоналу своєю працею, в якій він зможе досягнути максимального самовираження; розвиток і підтримку на високому рівні якості життя, що робить працю в цій організації бажаною; стимулювання і бажання кожного працівника до збереження доброго морального клімату в колективі; стимулювання бажання у працівників до досягнення загальної цілі (вигоди) свого колективу. Ризик не реалізувати вибрану кадрову політику або реалізувати не в повній мірі може бути спричинений зміною загальної стратегії і виробничої діяльності підприємства як реакція на несприятливі зміни ситуації зі збутом продукції; зміною ситуації на ринку праці; трудностю швидкої окупності засобів, що вкладаються в робочу силу; небажанням працівників реагувати і діяти в потрібному для підприємства напрямі. Оскільки кадрова політика є похідною від загальної стратегії розвитку підприємства, то обґрунтування її вибору залежить від того,

як якісно були проведені маркетингові дослідження підприємством можливої реалізації своєї продукції і його конкурентоздатності. Тому загальний план кадрової політики необхідно корегувати відповідно до змін, що складаються. У ході оцінки кадрової політики потрібно враховувати можливість інтегральних ефектів, коли остаточний результат діяльності вищий, ніж проста сума окремих результатів. Оцінка кадрової політики на її відповідність умовам, що складаються на підприємстві в роботі з персоналом, сприймається колективом досить спокійно. Ефективність реалізованої кадрової політики можна оцінити за такими показниками: результативність праці; дотримання законодавства; задоволеність працею, наявність прогулів і скарг; плинність кадрів; наявність трудових конфліктів; частота виробничого травмування.

Основою формування кадрової політики підприємства виступає аналіз структури персоналу, ефективності використання робочого часу, прогнози розвитку підприємства і зайнятості персоналу. Іноді цю роботу проводять за допомогою спеціальних консалтингових організацій, і хоча оплата їхніх послуг дуже висока, результат набагато перевищує витрати.

Кадрову політику підприємства розробляють власники, вище керівництво та кадрові служби під впливом комплексу зовнішніх та внутрішніх факторів. У різні періоди розвитку підприємства (формування, зростання, зрілість, розпад) застосовуються різні цілі й засоби управління персоналом.

Запроваджені останнім часом реформи щодо форм і методів управління, які спрямовані на стимулювання підприємливості та розвиток ринкових відносин підприємств, часто є не досить ефективними і не досягають поставлених цілей. Однією з основних причин цього є слабка забезпеченість проваджуваних реформ необхідними кадрами. Вирішенню цієї проблеми повинна допомогти продумана система роботи з персоналом. Не досить глибоко розуміються на основах кадрової політики керівники різних рівнів і спеціалісти кадрових служб, серед яких більшість осіб з технічною освітою, що сприяє технопрактичній орієнтації системи управління в цілому. Звідси часто

негативне ставлення керівників до інтересів соціального та культурного характеру, планування і організації дієвої роботи з персоналом фірм.

ЛІТЕРАТУРА

1. Антосенков В. Г. Тенденции в текучести рабочих кадров / Антосенков В. Г., Куприянова З. В. – Новосибирск : [б. и.], 1982. – 428 с.
2. Балабанова І. В. Управління персоналом : навч. посіб. / Балабанова І. В., Сардак О. В. – Донецьк : Дон Дует, 2004. – 356 с.
3. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации : практикум / Кибанов А. Я. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 466 с.
4. Ковалев А. Г. Руководителю о работнике / Ковалев А. Г. – М. : [б. и.], 1988. – 422 с.
5. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. / Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. – К. : Кондор, 2003. – 536 с.
6. Маслоу А. Маслоу о менеджменте. Самоактуализация. Просвещенный менеджмент. Организационная теория / Маслоу А. ; пер. с англ. Н. Левкина, А. Чех. – С.Пб. : Питер, 2003. – 413 с.
7. Маслоу А. Мотивация и личность / Маслоу А. ; пер. с англ. А. М. Татлыбаева. – С.Пб. : Евразия, 1999. – 478 с.
8. Мельник Л. П. Психология управления / Мельник Л. П. – К. : МАУП, 1999. – 369 с.
9. Управление персоналом в организации / Саакян А. К., Зайцев Г. Г., Лашманова Н. В., Дягилева Н. В. – С.Пб. : Питер, 2002. – 632 с.
10. Шмидт Г. Основы кадрового планирования / Шмидт Г. – М. : [б. и.], 1992. – 385 с.

УДК 658

ФОРМАЛИЗАЦИЯ ПОВЕДЕНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЯ НА РЫНКЕ ПРОДУКТОВ ПИТАНИЯ: ИДЕНТИФИКАЦИЯ ПОВЕДЕНЧЕСКИХ ПАТТЕРНОВ

Т. А. Кокодей, кандидат экономических наук

Необходимой предпосылкой инновационного развития пищевой промышленности является формализация поведения потребителя на рынке продуктов питания, поскольку базовый фактор «потребитель» представляет собой ключевой центр влияний среды на предприятие, генерирующий наряду с хаотическими элементами также ряд явных и скрытых поведенческих паттернов. Под паттерном в данном случае будем понимать шаблоны или повторяющиеся последовательности действий, которые усложняются по мере увеличения вариативности и неопределенности среды в современных условиях. Несмотря на неочевидность или скрытый в большинстве случаев характер данных паттернов, они оказывают существенное воздействие на эффективность функционирования предприятия и его конку-

рентоспособность, предоставляя возможность эффективной адаптации инновационного процесса в зависимости от формализованной детерминированной компоненты в сложном процессе поведения потребителя.

Поэтому целью статьи является идентификация системы факторов формирования паттернов поведения потребителя, как основы для их дальнейшей идентификации и прогнозирования.

Широкий спектр трудов современных ученых посвящен анализу поведения потребителя и его факторов, в частности, Ф. Котлер [1] предложил базовую поведенческую модель поведения потребителя: «сбор и анализ данных об ассортименте, предпокупочное планирование и принятие решения о покупке, покупка и потребление, оценка результатов