

довгостроковий період. Тут менеджер повинен компетентно і завчасно визначати цілі перед колективом і створювати умови для їх виконання [2, с. 247 – 248].

Як для будь-якого працівника, так і для керівника необхідне робоче місце, в межах якого відбувається цілеспрямована діяльність.

Балабанова Л. В. стверджує, що від того, яким чином організоване робоче місце, багато в чому залежить ефективність праці керівників усіх категорій незалежно від тієї посади, яку вони займають. Завдання раціональної організації робочих місць керівників включає в себе не тільки устаткування його усім необхідним відповідно до змісту та характеру роботи, яка виконується, але й раціональне його розміщення, створення комфортних умов праці. Найкращий варіант організації робочого місця, як і в інших сферах діяльності, може бути визначений лише за умови детального аналізу тієї роботи, яка виконується менеджером [1, с. 133].

Для ефективної роботи недостатньо добре оснащеного робочого місця, при цьому слід враховувати ще систему мотивації праці. Слід відмітити, що розуміння сутності і особливостей праці управлінського персоналу, їх домінуючих потреб і основних мотивів трудової діяльності допоможе розробити таку систему мотивації управлінського персоналу конкретного підприємства, яка максимально активізує цей персонал і дійсно зробить його «найціннішим активом». Мотивовані керівники більше приділятимуть уваги питанням мотивації праці всіх працівників, але не слід зосереджувати увагу лише на керівниках вищої ланки, адже кожен працівник прагне заохочення [4, с. 391 – 394]. В цьому випадку слід визначити раціональне співвідношення матеріальних та нематеріальних мотиваторів, враховуючи те, що важко вимірити співвідношення затрат і результатів праці управлінських працівників.

Традиційна система оплати праці на основі системи посадових окладів не може, на нашу думку, повністю виконати функцію ефективної мотивації. Тому слід розробити таку систему мотивації, яка найповніше враховувала б особливості виконання управлінських функцій та спонукала б управлінських працівників до ефективної праці та прийняття ефективних управлінських рішень. Така система мотивації повинна містити комплекс матеріальних та нематеріальних чинників. Пошук таких мотиваторів та формування ефективного їх комплексу є задачею наших подальших досліджень.

Література

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Організація праці менеджера: навч. посіб. – К.: Вид. дім «Професіонал», 2004. – 304 с.
2. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шкалова О.М.: Організація праці менеджера: навч. посіб. для студентів екон. вузів. – К.: Кондор – 2003. – 414 с.
3. Завадський Й. С. Менеджмент: management. – У 3 т., Т. 1. – 3 вид., доп. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2001. – 542 с.
4. Мельникова О.А. Особливості праці управлінського персоналу та їх вплив на мотивацію праці // Формування ринкової економіки. К.: КНЕУ. – 2005. – Спец. вип., Т.3. – С. 385 – 394.
5. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Навч. посібник для студентів вищих навч. закладів. К.: «Кондор», 2003. – 556 с.

Надійшла 09.06.2009

УДК 005.95/96:658

О. О. ТИМОХІНА

Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського

МЕТОДИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ У ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ ІЗ ДІЮЧОЮ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ

У статті розглянуто сучасні проблеми кадрового забезпечення підприємств, сутність кадрової політики, залежність методів кадрового забезпечення від типу кадрової політики. Проведено аналіз існуючих типів кадрової політики та їх взаємозв'язку з існуючими сучасними методами кадрового забезпечення, визначено мету діючої кадрової політики. Виявлено два фактори, які об'єднують два класи кадрової політики. Запропоновано новий підхід у виді матриці до вирішення проблем кадрового забезпечення на основі врахування взаємозалежності кадрової політики від прогнозів кадрової ситуації.

The modern problems of the staff providing of enterprises, essence of staff policy, dependence of the staff providing methods on the type of staff policy are considered in the article. The analysis of existent types of staff policy and their correlation with the existent modern methods of the staff providing is conducted in the article; the purpose of operating staff policy is determined. Two factors which unite two classes of staff policy are found out. New approach in the type of matrix of decisions of the problems of the staff providing on the basis on account of interdependence of staff policy on the staff situation prognoses is offered in the article.

Сучасна складна, мінлива та напружена економічна і політична ситуація вимагає від підприємств, діючих в умовах ще більш жорсткої конкуренції, більш серйозного та відповідального підходу до обрання

методів кадрового забезпечення з оптимальним для окремого підприємства рівнем витрат. В наш час саме персонал стає ключовою ланкою в системі загальних стратегій, якими керується кожна організація; всі сучасні концепції управління вважають саме людський фактор єдиною головною та найвищою цінністю для кожного торговельного підприємства. Керівництво підприємств вже давно не має сумнівів стосовно необхідності підбору та утримання на робочих місцях кваліфікованих, талановитих, ініціативних працівників, бо саме вони являють собою рушійну силу, завдяки якій торговельні підприємства досягають встановлених цілей та високого рівня конкурентоспроможності на ринку.

Метою статті є обґрунтування нового підходу до вирішення проблеми кадрового забезпечення з урахуванням діючої кадрової політики, описання їх взаємозалежності та необхідності врахування цих факторів в управлінні персоналом в цілому. Кожне підприємство зіштовхується в своїй діяльності з питаннями обрання окремих методів кадрового забезпечення, коли і до яких методів буде розумним звернутися з урахуванням кадрової ситуації на підприємстві, фінансових можливостей та інше.

Ефективна та досконала система кадрового забезпечення надасть підприємствам великі конкурентні переваги на діючому ринку та більш стійку позицію. Досвідчені, висококваліфіковані кадри, які повністю відповідають усім необхідним вимогам, цілям та задачам підприємства являють в наш час довгострокову стратегічну конкурентну перевагу серед інших підприємств та залог успішної, ефективної діяльності.

Серед українських та зарубіжних авторів, що розглядають проблеми управління персоналом та перспективи їх своєчасного вирішення, важливе місце посідають Л.В. Балабанова, О.В. Сардак, А.А. Садеков, Е.К. Воробйова, О.В. Корнілова, О.М. Головінов, В. Куценко, І. Сорока, І. Лукінов. Психологічні аспекти підбору, мотивації та адаптації персоналу розглядали російські вчені: Іванова С., Маслов Е.В., Веснін В.Р., Стошин А.П. та багато інших.

Але слід зауважити, що сучасні торговельні підприємства в процесі кадрового забезпечення зіштовхуються з рядом проблем, які потребують негайного вирішення. Серед сучасних проблем посідають місце такі:

1) рівень роботи працівників кадрових служб, які здійснюють найчастіше підбір та відбір кадрів, не відповідає вимогам ринкової та економічної ситуації, їх діяльність повинна бути реактивно швидко залежно від зовнішніх та внутрішніх змін [4];

2) велика кількість керівників підприємств не розуміє переваг у використанні комплексного та маркетингового підходів до кадрового забезпечення;

3) наявність недостатньо високого організаційно-правового, освітнього, професійно-кваліфікаційного, культурного, соціально-психологічного рівня працівників відділів кадрів, що негативно впливає на систему кадрового забезпечення; в силу цього кадрові служби не виконують цілий ряд задач з управління персоналом та забезпечення нормальних умов праці [1];

4) високий рівень витрат на окремі існуючі методи кадрового забезпечення;

5) невідповідність обраного методу кадрового забезпечення необхідній фаховій категорії майбутнього кандидата (наприклад, якщо підприємство потребує висококваліфікованих, досвідчених фахівців, це, в свою чергу, вимагає використання більш дорогих методів, ніж методи при пошуку некваліфікованої робочої сили);

6) часто зустрічається невміння працівників відділу кадрів чітко формулювати та розробляти профіль вимог до майбутніх кандидатів, недостатньо приділяється уваги розробці професіограм, недостатньо вивчається досвід підприємств-конкурентів та взагалі передовий досвід кадрового забезпечення.

Враховуючи наведені вище проблемні аспекти в області кадрового забезпечення, сучасним торговельним підприємствам можна запропонувати в процесі вибору методів кадрового забезпечення брати до уваги насамперед діючу кадрову політику. Це один з оптимальних та ефективних підходів, тому що саме кадрова політика визначає генеральну лінію і принципи настанови в роботі з персоналом на довготривалу перспективу [3].

Отже, кадрова політика – це система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи. Основною метою кадрової політики є своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до вимог підприємства, вимог діючого законодавства та стану ринку праці [2]. Враховуючи сутність кадрової політики в будь-якому підприємстві, можна зазначити, що існує взаємозалежність між кадровою політикою та системою кадрового забезпечення.

Таким чином, кожен тип кадрової політики пов'язується з окремими заходами щодо кадрового забезпечення, якому відповідають конкретні методи. На основі аналізу праць таких авторів, як О.В. Сардак, А.Я. Кібанов, І.Б. Дуракова, О.В. Крушельницька та Д.П. Мельничук, нами було виявлено два фактори, які об'єднують два класи кадрової політики та включають в себе два види: активна та пасивна кадрова політика, реактивна та превентивна кадрова політика. Рисунок 1, з відображеною на ньому матрицею, показує взаємозалежність кадрової політики та відповідних методів кадрового забезпечення з одного боку та рівнем володіння прогнозом розвитку кадрової ситуації, рівнем використання засобів впливу на розвиток кадрової ситуації з другого боку. Кожному квадранту відповідає окремий вид кадрової політики, якому, в свою

чергу, – відповідні засоби кадрового забезпечення.

		Рівень володіння прогнозом розвитку кадрової ситуації	
		Низький	Високий
Рівень використання засобів впливу на розвиток кадрової ситуації	Низький	<p>1. Пасивна кадрова політика</p> <p>Використання як зовнішніх, так і внутрішніх джерел. (Пошук серед працюючих робітників, їх знайомих, використання служб зайнятості, ЗМІ, Інтернет, переманювання працівників.)</p>	<p>2. Превентивна кадрова політика</p> <p>Зовнішні джерела:</p> <ul style="list-style-type: none"> - використання навчальних закладів; - використання кадрових агентств; - ЗМІ, Інтернет; - служби зайнятості; - хедхантинг; - рекрутингові агентства. <p>Внутрішні джерела:</p> <ul style="list-style-type: none"> - працівники підприємства, їх знайомі.
	Високий	<p>3. Реактивна кадрова політика</p> <p>За умов необхідності швидко зреагувати, доцільним буде використання практично всіх існуючих методів кадрового забезпечення, незважаючи на їх вартість. Серед найбільш швидких за результатом – кадрові та рекрутингові агентства, переманювання працівників з інших фірм-конкурентів та інше.</p>	<p>4. Активна кадрова політика</p> <p>Використання не тільки власного досвіду кадрового забезпечення, але й зарубіжного та досвіду конкурентів. Серед методів кадрового забезпечення – використання як всіх існуючих зовнішніх, так і всіх існуючих внутрішніх джерел.</p>

Рис. 1. Матриця взаємозалежності кадрової політики від прогнозів кадрової ситуації та засобів впливу на них з урахуванням методів кадрового забезпечення

Квадрант 1 «Пасивна кадрова політика» відповідає за політику, яка здійснюється в разі, коли підприємство не має чітко розробленої програми дій стосовно персоналу, а робота з кадрами зводиться до ліквідації негативних наслідків. [1] Враховуючи необхідність використання політики швидкого реагування на виникаючі ситуації, доцільно буде використовувати як зовнішні, так і внутрішні джерела набору персоналу.

Пошук серед працюючих робітників, їх знайомих, використання служб зайнятості, ЗМІ, Інтернет, переманювання працівників.

Квадрант 4 «Активна кадрова політика» відповідає за політику, яка здійснюється коли керівництво має не тільки прогноз, але й засоби впливу на ситуацію, а кадрова служба спроможна розробити цільові антикризові програми, проводити постійний моніторинг ситуації. [1] Такий вид кадрової політики вимагає застосування допомоги навчальних закладів для пошуку майбутніх кадрів, кадрових агентств, ЗМІ, Інтернет, хедхантингу, рекрутингових агентств; також це внутрішні джерела: працівники підприємства, їх знайомі, колишні працівники підприємства та колишні кандидати на вакантні посади.

Квадрант 3 «Реактивна кадрова політика» відображає політику, яка здійснюється у випадку, коли керівництво організації здійснює контроль за симптомами негативного стану в роботі з кадрами, причинами виникнення конфліктних ситуацій, відсутністю мотивації до високовиробничої праці та володіє ситуацією розвитку кризи. [1] Така кадрова політика обумовлює використання таких джерел набору як зовнішніх, так і внутрішніх. А саме, за умов необхідності швидко зреагувати, доцільним буде використання практично всіх існуючих методів кадрового забезпечення, незважаючи на їх вартість. Серед найбільш швидких за результатом – кадрові та рекрутингові агентства, переманювання працівників з інших фірм-конкурентів та інше.

Квадрант 2 «Превентивна кадрова політика» відображає політику, яка реалізується тоді, коли керівництво має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації, однак не має засобів впливу на неї. Кадрова служба володає не лише засобами діагностики персоналу, але й методами прогнозування кадрової ситуації на середньотерміновий період [3]. У випадку превентивної кадрової політики доцільним буде звернення до наступних методів кадрового забезпечення: використання навчальних закладів, кадрових агентств, ЗМІ, Інтернет, служб зайнятості, хедхантингу, рекрутингових агентств; внутрішніх джерел: працівники

підприємства, їх знайомі.

Отже, керівникам сучасних підприємств, беручи до уваги складні та мінливі мови розвитку та функціонування, слід звернути увагу на вдосконалення та підвищення ефективності існуючої системи кадрового забезпечення, враховуючи при цьому багату кількість факторів, серед яких одне з перших місць посідає кадрова політика підприємств.

Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є розробка моделі оцінки якості стратегічного управління персоналом та методи, шляхи оптимізації кадрової політики сучасних підприємств.

Література

1. Кібанов А.Я., Дуракова І.Б. Управління персоналом організації: стратегія, маркетинг, інтернаціоналізація: Навч. посібник. – М.:Інфра- М, 2007. – 301 с.
2. Сардак О.В., Менеджмент персоналу. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2008.
3. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навч. Посібник. – Київ.: «Кондор», 2006. – 42 с.
4. <http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc>

Надійшла 06.05.2009

УДК 331.108.5(477)

О. А. ХАРУН

Хмельницький національний університет

ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Визначено передумови підвищення ефективності використання персоналу промислового підприємства. Уточнено критерії, показники, моделі та форми ефективного використання персоналу підприємств.

The pre-conditions of efficiency increase of the personnel use of industrial enterprise are determined. Criteria, indexes, models and forms of the effective use of personnel of enterprises are specified in the article.

Актуальність дослідження. В умовах кризи продуктивна й відносно стабільна діяльність підприємства безпосередньо пов'язана з рівномірним використанням різноманітних ресурсів і, в першу чергу, ресурсів праці, тобто працівників з їхнім рівнем освіти, досвіду й майстерності. Як відомо, в теорії менеджменту використовується дуже багато термінів стосовно працівників, що зайняті у виробництві: трудові ресурси, людський фактор, кадри, персонал. На рівні підприємства найбільш доцільним є термін «персонал», адже саме він визначає особовий склад підприємства, який працює за наймом і характеризується певними ознаками, до яких відносять: трудові відносини з роботодавцем, оформлені трудовим договором; володіння певними якісними характеристиками, поєднання особистих та організаційних цілей. Персонал – основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів [1, с. 10]. Завдяки ефективному управлінню персоналом стає можливою активізація процесів розвитку виробництва на промислових підприємствах України.

Постановка завдання. Проблеми управління персоналом промислових підприємств в ринкових умовах, що розвиваються, досліджені недостатньо, не існує єдиного підходу щодо формування його складу та сутності, відсутня методика визначення доцільної планової чисельності та якісного складу персоналу в період різких змін обсягів виробництва, практично відсутні і навіть не обговорюються концепції та програми перспективного розвитку і ефективного використання персоналу, бракує методів щодо забезпечення індивідуального підходу у питаннях зацікавлення найманих працівників в кінцевих результатах діяльності підприємства. Професійний і творчий розвиток, ефективна реалізація потенціалу персоналу визначають ту основу, яка може забезпечити стабільність і досягнутий стійкий соціально-економічний розвиток підприємства. Але це припустимо тільки тоді, коли кадрова політика збагатиться досягненнями світового досвіду та практики управління персоналом.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Значний внесок у розробку теорії і методології управління персоналом зробили праці таких вітчизняних і закордонних вчених-економістів: В.В. Адамчука, О.І. Амоші, А.С. Афоніна, С.І. Бандура М.Г. Белопольського, Д.П. Богині, Г.І. Виханського, В.М. Гриньової, В.М. Данюка, М.І. Долішнього, А. П. Єгоршина, Є.М. Лібанової, Є.П. Качана, А.Я. Кібанова, О.В. Крушельницької, В.М. Нижника, А.М. Селезньова, І.В. Сороки, Г.В. Щокіна, Л. Якокки та інших.

Однак, аналіз літературних джерел з даної проблематики дозволяє зробити висновки, що питання підвищення ефективності використання персоналу на промислових підприємствах не отримали ще належного розвитку, а окремі аспекти даної проблеми залишаються малодослідженими та потребують