

2. Всеобщее управление качеством : учебн. / О.П. Глудкин, М.Н. Горбунов, А.И. Гуров, Ю.В. Зорин; под ред. О.П. Глудкина. – М.: Горячая линия – Телеком, 2001. – 600 с.
3. Лапидус В.А. Всеобщее качество в российских компаниях / В.А. Лапидус. – М.: Новости, 2002. – 432 с.
4. Окрепилов В.В. Управление качеством: учебн. / В.В. Окрепилов. – М.: Экономика, 2000. – 911 с.
5. Шаповал М.І. Менеджмент якості: підручн. / М.І. Шаповал. – К.: Знання, 2007. – 457 с.
6. Гринберг А.С. Информационные технологии управления / А.С. Гринберг, Н.Н. Горбачев, А.С. Бондаренко. – М.: ЮНИТИ-ДИАНА, 2004. – 479 с.
7. Мельниченко С.В. Інформаційні технології в туризмі: теорія, методологія, практика / С.В. Мельниченко. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2007. – 493 с.
8. Плескач В.Л. Інформаційні технології та системи / В.Л. Плескач, Ю.В. Рогушина, Н.П. Кустова. – К.: Книга, 2004. – 519 с.
9. Інформаційні системи та технології в економіці / під ред. В.С. Пономаренка. – К.: Академія, 2002. – 542 с.
10. Скопень М.М. Комп'ютерні інформаційні технології в туризмі / М.М. Скопень. – К.: Кондор, 2005. – 301 с.
11. Ткаченко Т.І. Управління якістю готельних послуг: моногр. / Т.І. Ткаченко, С.В. Мельниченко, М.В. Новак. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. – 234 с.
12. ДСТУ 3230–95. Управління якістю та забезпечення якості. Терміни та визначення : – [Чинний від 1996–01–07]. – К.: Держстандарт України, 1995. – 34 с. – (Національний стандарт України).

M. V. Bosovska, N. I. Vedmid

Automation of managerial process by quality at the enterprises of the hotel economy

In the publication scientific-theoretical aspects of quality management of services at the enterprises of a hotel economy are opened, offers on perfection of a control system by quality on the basis of introduction of information system of automation of processes are developed, also advantages of the given system of quality at the enterprises of a hotel economy are proved.

УДК 331.108.2

Г. І. Брігченко, Ф. Л. Перепадя

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Проаналізовано процес формування кадрової політики промислових підприємств. Виявлено тенденції розвитку сучасних форм кадрової політики та фактори що його обумовлюють.

Постановка проблеми. Проблема формування ефективної кадрової політики є невід'ємною частиною сучасних умов управління діяльністю організації в довгостроковому періоді. Під кадровою політикою слід розуміти сукупність норм, принципів та пріоритетів, що формують систему управлінського впливу на діяльність організації, напрями вдосконалення сфер її діяльності де безпосередньо задіяний персонал організації та генеральний напрям роботи із людськими ресурсами підприємства, що обумовлює загальні та специфічні вимоги до кадрового складу.

Важливість кадрової політики для забезпечення ефективного функціонування підприємства полягає в тому що форми та методи її реалізації спираються безпосередньо на систему організаційних пріоритетів, а тому є невід'ємною частиною механізму сучасного менеджменту організації. Управління кадрами підприємства - це не окрема функція, а засіб за допомогою якого реалізуються всі стратегії підприємства. Саме тому формування кадрової політики підприємства не може відбуватись без синтезу форм та стратегій менеджменту різних сфер діяльності і забезпечує поєднання довгострокових та короткострокових цілей у єдину генеральну лінію.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблеми формування сучасної кадрової політики організації виступають об'єктом досліджень багатьох зарубіжних та вітчизняних фахівців таких як П.Друкер, П. Дойль, Д.Бодди, Р.Пейтон, М.Армстронг, Ч.Хенді, Білопольський М.Г., Крушельницька О.В., Сардак О.В.

Визначення невирішеної проблеми. Сучасні тенденції розвитку економічних відносин значно ускладнюють процес управління діяльністю суб'єктів господарювання через посилення впливу світових тенденцій економіки, права, стану політичного та соціального середовища на ефективність менеджменту. Кадрова політика виступає інструментом забезпечення реалізації потенціалу людських ресурсів підприємств, підвищення ефективності менеджменту та забезпечення досягнення поставлених цілей.

Мета статті – дослідження процесу формування сучасної кадрової політики промислових підприємств України, виявлення актуальних тенденцій та основних факторів, що впливають на ефективність управління людськими ресурсами. Теоретичну основу дослідження становлять методи загальнонаукового пізнання та статистичного аналізу.

Результати дослідження. Кадрова політика визначає головні напрями роботи підприємства та лежить в основі всіх організаційних процесів що відбуваються в його внутрішньому середовищі. Реалізуючи основні напрями кадрової політики підприємство досягає поставленої мети через дотримання головних принципів роботи, таких як об'єктивність, справедливість, послідовність, дотримання законодавства та корпоративних інтересів[1, с.45]. Саме тому важливим фактором, що обумовлює стратегічні та тактичні напрями в реалізації кадрової політики підприємства виступають динаміка та форми процесів що проходять в зовнішньому середовищі організації, такі як економічний стан держави, внутрішня та зовнішня політична ситуація, природний та демографічний фактори, тому що в умовах коли кожна установа, підприємство та організація є повністю інтегрованими в єдину соціально-економічну систему держави та виступають як її складові елементи, розробка та реалізація кадрової політики є абсолютно неможливою без коригування на зовнішні фактори впливу її функціонального середовища[2, с.254].

Аналізуючи напрями кадрової політики промислових підприємств, які реалізуються в сучасних умовах господарювання можна виділити наступні:

- формування ефективної управлінської структури на основі оптимізації комунікаційних каналів та поєднання принципів спеціалізації та універсалізації методів управління;
- розробка загально організаційних вимог та стандартів роботи персоналу, формування перспектив його розвитку на основі аналізу зовнішнього маркетингового середовища;
- формування концепції оплати праці та загальних принципів стимулювання та мотивації співробітників;

- покращення морально-психологічного мікроклімату в колективі, сприяння дотриманню гідних соціальних умов праці та реалізації основних напрямів соціальної політики організації;

- реалізація методів корпоративного управління та формування корпоративної культури[3].

Кадрова політика як форма реалізації корпоративних інтересів виявляє собою комплекс заходів спрямованих на формування адекватної моделі управління людськими ресурсами підприємства у довгостроковий період із метою найповнішої реалізації потенціалу організації та досягнення її місії[4].

Головними факторами які визначають ефективність кадрової стратегії є насамперед економічна ефективність роботи персоналу, індивідуальні та колективні показники праці, динаміка інноваційних та науково-дослідних процесів, соціально-психологічний мікроклімат та рівень корпоративної етики. Серед багатьох аспектів формуючих окремі положення та напрями кадрової політики підприємства слід виділити необхідність формування кадрової стратегії як головного плану заходів щодо врегулювання положень кадрової політики. Важливішим пріоритетом кадрової стратегії є забезпечення ефективності та економічності праці за умов забезпечення конкурентоспроможності операційного процесу організації та його результатів. Проте тенденції розвитку сучасної промислової сфери вимагають нових поглядів на процес формування кадрової стратегії. Роль людських ресурсів стає все більш впливовою та забезпечує необхідний результат за умов врахування соціально важливих факторів, що є невід'ємною частиною кадрового управління. Встановлення органічного сполучення людини та організації є однією із найважливіших задач менеджменту, оскільки забезпечує основу ефективного управління організацією[5, с.20].

Зростаюча значимість таких факторів як задоволеність робітників власною працею, ступінь вмотивованості та зацікавленості персоналу в результатах спільної діяльності обумовлює зростаючу потребу в реформуванні поглядів на роль та місце кадрової політики на підприємстві. Вищезгадані фактори є основою формування так званих соціальних умов функціонування організації, що створює новий об'єкт управлінського впливу – соціальну складову виробництва.

Зростання інтенсивності та насиченості інформаційних потоків, вдосконалення засобів виробництва, стрімкий розвиток технологічної складової операційної діяльності вимагає створення нових умов реалізації кадрового потенціалу промислового підприємства.

Вітчизняна промисловість, що важко перенесла вплив світової фінансової кризи поступово відновлює показники своєї діяльності про що свідчать дані державного комітету статистики. Так, за перше півріччя 2010 року спостерігається відновлення масштабів діяльності крупних вітчизняних підприємств сфери машинобудівництва та металургії. Тенденції відновлення промислового виробництва сприяють не лише зростанню показників економічного стану але є й передумовою відновлення попиту на кваліфіковані кадри на регіональному ринку праці. Дані наведені у таблиці 1.

Таблиця 1

Індекс росту промислового виробництва України [9]

Галузь	2008	2009
Металургійне виробництво	89,4%	102,1%
Випуск чавуну, сталі, феросплавів	87,1%	76,6%
Випуск труб	90,3%	65,7%
Виробництво готових металевих виробів	104,5%	61,5%
Машинобудування	108,6%	54,9%

Сучасні тенденції стану ринку праці в Україні свідчать про зменшення кількості безробітних на початку 2010 році у порівнянні із аналогічним періодом 2009 року на 340 тисяч осіб, що значно покращує стан сфери соціального захисту населення. Серед основних галузей що найбільше постраждали від впливу світової фінансової кризи перш за все слід відзначити такі важливі для української економіки сфери як металургія, машинобудівництво, хімічна промисловість.

Проте через інерційність ринку праці тенденції покращення його стану значно відстають від економічних показників розвитку галузі на період від одного до двох років, тому соціальна сфера, що постраждала найбільше від фінансової кризи вочевидь лише до 2011 року зможе вийти на показники економічного росту промисловості, що спостерігаються на початку 2010 року. Створення нових робочих місць — це першочергове завдання, що має бути вирішено на регіональному рівні задля забезпечення високих соціальних стандартів життя проте через високу вартість самого робочого місця, що може досягати 500 тисяч гривень в металургійній промисловості, цей процес вимагає значних капітальних вкладень і є важко реалізуємим в після кризовий період.

Світова економічна фінансова криза, що була важким випробуванням для вітчизняних промислових підприємств, стала також і інструментом вдосконалення методів кадрового управління за умов жорсткої економії та збереження високого рівня соціальних стандартів роботи. Питання ефективності використання трудових ресурсів організації та забезпечення якісного процесу управління персоналом підприємства лежить в основі методів вдосконалення напрямів сучасної кадрової політики вітчизняних підприємств в тому числі і в промисловій галузі.

Як один із найбільш успішних прикладів реалізації кадрової політики в вітчизняній промисловості можна навести приклад Маріупольського металургійного комбінату “Азовсталь”, який протягом останніх років успішно впроваджує передові стратегії управління людськими ресурсами з використанням сучасного світового досвіду в цій сфері.

Одним із найважливіших надбань за останні роки можна виділити сучасну систему управління діловою активністю персоналу, використання ефективних методів оцінювання та розвитку персоналу та інноваційних підходів до адміністрування головних процесів кадрової роботи.

Проте 2009 рік став важким випробуванням для багатьох підприємств вітчизняного металургійного комплексу та не міг не привести до важливих організаційних змін в кадровій політиці. Одним із найважливіших питань постало збереження кадрового складу за умов складної економічної ситуації та обвалу світових фінансових ринків, що само по собі вимагало чітких та жорстких дій з боку органів адміністрування роботи персоналу.

Одним із напрямів підвищення ефективності роботи з трудовими ресурсами підприємства було заплановане впровадження так званої “агресивної” кадрової політики в сфері планування чисельності персоналу. Наслідком чого стало впровадження нових стандартів та вимог щодо організації колективної та індивідуальної роботи що забезпечило підвищення вмотивованості та самовідданості працівників та сприяло їх професійному та діловому зростанню. Так річна економія фонду оплати праці протягом року за умов впровадження нових методів планування кадрової чисельності персоналу склала 20 млн. гривень. Чисельність персоналу протягом 2009 року постійно змінювалась внаслідок чого протягом року були виявлені суттєві коливання показника рівня використання фонду оплати праці. Дані тенденції наведені в таблиці 2.

Таблиця 2

**Виконання показників фактичної чисельності персоналу ВАТ МК “Азовсталь”
в 2009 році, тис. осіб [7]**

Місяць	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
План	19,6	19,4	19,2	18,3	18,1	17,9	16,8	16,8	16,5	16	15,5	14,9
Факт	19,3	19,5	18,3	18,1	17,7	16,8	16,8	16,6	16,4	15,6	15,1	14,8
Коеф. вик., %	98,5	100,5	95,3	98,9	97,8	93,9	100	98,8	99,4	97,5	97,4	99,3
Відх. від плану	-0,3	0,1	-0,9	-0,2	-0,4	-1,1	0	-0,2	-0,1	-0,4	-0,4	-0,1

Особливо великий розрив між показниками фактичної та планової чисельності персоналу спостерігається на початку звітнього року, що обумовлено гострими кризовими явищами в галузі, що стали наслідком впливу світової фінансової кризи та на початку літа 2009 року. В другому півріччі ситуація стабілізувалась і показники фактичної чисельності майже досягли запланованого рівня що свідчить про раціональне використання трудових ресурсів підприємства за умов “агресивної” кадрової політики. Так, протягом 2009 року було скорочено чисельність персоналу на 4571 осіб що склало 21,5% від загальної чисельності персоналу[6].

Загалом по відношенню до аналогічних показників 2008 року у 2009 році спостерігались наступні тенденції:

- на 50% зменшилась кількість працівників, звільнених за власним бажанням.
- на 12 % збільшилась кількість працівників що перейшли на пенсійне забезпечення.
- найбільше зросла доля звільнень за скороченням складу працівників — майже на 70 %, та майже в 9 разів зросла кількість працівників що були звільнені за аутсорсінгом. Дані представлені в таблиці 3.

Таблиця 3

**Обсяг звільнень працівників за 2008/2009 роки по комбінату
ВАТ МК “Азовсталь”, осіб [7; 8]**

Рік	За власним бажанням		Пенсія		Скорочення штату		Аутсорсінг		Аутстафінг		Інші причини	
	Кількість	Відсоток	Кількість	Відсоток	Кількість	Відсоток	Кількість	Відсоток	Кількість	Відсоток	Кількість	Відсоток
2008	1374	39,2%	1289	36,8%	333	9,5%	67	1,9%	-	-	443	12,6%
2009	681	14,9%	1449	31,7%	568	12,4%	604	13,2%	981	21,5%	288	6,3%

Скорочення чисельності персоналу мало відносно невеликі масштаби але забезпечило позитивні наслідки для діяльності всього підприємства. Насамперед слід відмітити позитивні тенденції що сприяли підвищенню ефективності роботи персоналу підприємства:

- впровадження агресивної кадрової політики обумовило зростання індивідуальних показників труда, забезпечило вмотивованість персоналу та створило конкурентні умови для роботи, результатом яких стало відсіювання найменш ефективних елементів кадрової структури.
- відносно невеликі масштаби скорочення кадрового складу призвели до збереження основного кадрового резерву та формування засад його подальшого розвитку та зростанню показників продуктивності праці що у 2009 році збільшились на 101,4% у показнику виробництва 1 тонни сталі на 1 робітника;
- відбулося закріплення соціального іміджу підприємства через зростання довіри з боку працівників та реалізацію ефективних форм кадрової політики, спрямованої на максимальне збереження кадрового складу та дотримання гідних умов праці та взаємодії підприємства та колективу.

Так, у порівнянні із попереднім роком, у 2009 році середньомісячна заробітна платня працівників комбінату збільшилась на 117% від 2929 грн. у 2008 році до 3428 грн. у 2009 що перевищує середньостатистичний показник по галузі який становить 104,1% за аналогічний період.

Планування людських ресурсів починається із аналізу майбутніх потреб організації та її глобальних цілей[10, с.192]. В основі даного процесу лежать організаційні пріоритети, насамперед маркетингові та операційні цілі, розподіл та раціональне використання наявних організаційних ресурсів, в першу чергу людських, адже саме вони найтіснішим чином взаємодіють з усіма іншими видами ресурсів що володіє організація, а також принципи та методи корпоративної культури, що встановлюють форми та методи реалізації засад кадрової політики в межах окремої соціальної групи працівників підприємства.

Висновки та рекомендації. Проблема формування кадрової політики промислових підприємств є важливим елементом їх сучасної теорії бізнесу. Проте складність визначення ефективних форм кадрової політики полягає в необхідності одночасного поєднання соціальних та економічних інтересів, що обумовлюється наявністю протиріч в розподілі ресурсів та системному підході до формування загальних організаційних пріоритетів.

Шляхи подолання проблеми впровадження ефективного та соціально спрямованого менеджменту полягають в створенні конкурентоспроможних форм організаційного розвитку та гідних умов реалізації кадрового потенціалу. Водночас процес формування кадрової політики відбувається під впливом зовнішнього середовища що вимагає розробки збалансованої системи організаційних пріоритетів які включали б інтереси власників, трудового колективу та соціального оточення.

Список використаної літератури

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: [пер.с англ.] / М. Армстронг. – 8-е изд. – М.; СПб.: Питер, 2004. – 825 с. – (Сер. “Классика МВА”).
2. Бодди Д. Основы менеджменту / Д. Бодди, Р. Пейтон. – СПб.: Питер, 1999. – 657 с.
3. Щёкин Г.В. Социальная теория и кадровая политика: моногр./ Г.В. Щёкин. – Киев: МАУП, 2000. – 576 с.
4. Виханский О.С. Организационное поведение (Управление поведением человека в организации): учебн. пособ. / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – Москва: Высш. шк., 1994. – 224 с.
5. Голтвенко В.А. Оценка уровня качества работы персонала на промышленном предприятии / В.А. Голтвенко Т.Ю. Беликова // «Проблемы повышения эффективности функционирования предприятий различных форм собственности»: сборник научных трудов НАН Украины, ИЭП. - Донецк, 2004. - Том 3. - С. 335-339.
6. Офіційний сайт ВАТ «МК «Азовсталь» [електронний ресурс] – Режим доступу: <http://azovstal.metinvestholding.com>
7. Система розкриття інформації на фондовому ринку України [електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.smida.gov.ua>
8. Металургія України [електронний ресурс] - Режим доступу: <http://metallurgy.at.ua>
9. Державний комітет статистики України [електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
10. Друкер Питер Ф. Практика менеджмента: пер. с англ. / Питер Ф. Друкер. - Издательский дом «Виллиамс», 2003. – 398 с.

G. I. Britchenko, F. L. Perepadya

THE PECULIARITIES OF FORMATION OF MODERN STAFF POLICY IN THE INDUSTRIAL ENTERPRISES

The process of development of the staff policy of industrial enterprises was analyzed. The tendency of modern staff policy forms and related factors were researched.