



УДК 339.138

JEL Classification: M12, L53

Наталя Озерчук, Олена Сороківська

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя,
вул. Руська, 56, м. Тернопіль, 46001, Україна,

E-mail: ozerchuknata@i.ua

*аспірант, кафедра менеджменту у виробничій сфері;
к.е.н., доц., кафедра менеджменту у виробничій сфері*

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА З ВИКОРИСТАННЯМ АУТСОРСИНГУ

Анотація. Метою статті є оцінка можливості перепланування та покращення кадрової політики сучасних підприємств. У власників бізнесу сформувалося абсолютно чітке розуміння того, що деякі витратні функції можна з легкістю передавати на аутсорсинг, економлячи кошти і набуваючи гнучкість і чіткість бізнес-процесів. В організаціях розроблена кадрова політика передбачає, в першу чергу, формування стратегії управління персоналом, з врахуванням стратегії розвитку даної структури, яке можливе з використанням принципів аутсорсингу. Поєднання елементів аутсорсингової кадрової політики на сучасних підприємствах підвищить якісні показники роботи працівників з врахуванням усіх досягнень в теорії і практиці в даному напрямі і спричинить позитивний соціальний ефект.

Ключові слова: персонал, кадрова політика, аутсорсинг, організаційна структура, управління персоналом.

Наталья Озерчук, Елена Сорокивская

ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ АУТСОРСИНГА

Аннотация. Целью статьи является оценка возможности перепланировки и улучшения кадровой политики современных предприятий. У владельцев бизнеса сформировалось совершенно четкое понимание того, что некоторые расходные функции можно с легкостью передавать на аутсорсинг, экономя средства и приобретая гибкость и четкость бизнес-процессов. В организациях разработана кадровая политика предполагает, в первую очередь, формирование стратегии управления персоналом, с учетом стратегии развития данной структуры, которое возможно с использованием принципов аутсорсинга. Сочетание элементов аутсорсинговой кадровой политики на современных предприятиях повысит качественные показатели работы сотрудников с учетом всех достижений в теории и практике в данном направлении и повлечет положительный социальный эффект.

Ключевые слова: персонал, кадровая политика, аутсорсинг, организационная структура, управление персоналом.

Natalia Ozerchuk, Olena Sorokivska

Ternopil Ivan Puluj National Technical University,
Ruska str., 56, Ternopil, 46001, Ukraine,

E-mail: ozerchuknata@i.ua

*postgraduate student, Department of Management in the manufacturing sector;
Ph.D., Assoc. Prof., Department of Management in the manufacturing sector*

SPECIAL FEATURES OF THE COMPANY PERSONNEL POLICY DEVELOPMENT USING OUTSOURCING

***Abstract.** The evaluation of possible replanning and personnel policy improving at modern enterprises is the aim of the article. Business owners absolutely realize that some expenditure functions can be easily passed to outsourcing, saving money and gaining flexibility and efficiency of business processes. The current personnel policy in organizations provides, first of all, personnel management strategy development, taking into account the structure strategy development, which is possible using the principles of outsourcing. Combining the elements of outsourcing personnel policy at the modern enterprises will improve the quality of employees work taking into consideration all achievements in the theory and practice in this area and cause a positive social impact.*

***Keywords:** personnel; personnel policies; outsourcing; organizational structure; personnel management.*

Постановка проблеми. В умовах становлення ринкових відносин набуває особливої активності об'єднання та використання різноманітних ресурсів: людських, матеріальних, фінансових, інформаційних. Оскільки сучасна ситуація в Україні націлена на вирішення таких важливих проблем, як вихід з кризи та перехід до ринкових форм і методів господарювання то доцільно буде докладніше охарактеризувати один із видів таких ресурсів – людський фактор.

З огляду на широту проблеми виникає нагальна потреба в розробці теоретичних основ та опануванні світового досвіду максимального використання всіх ресурсів та ефективного управління персоналом.

Актуальність обраної тематики дослідження обумовлена тим, що на сьогоднішньому етапі розвитку інтеграційних процесів та глобалізації світової економіки проблема формування кадрової політики посідає важливе місце серед актуальних проблем економічної науки.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Кадрова політика промислових підприємств висвітлюється в працях таких науковців як Л. В. Балабанова, О. В. Крушеницька, О. Є. Кузьмін, Є. В. Маслов. Найповніше економічну суть поняття аутсорсинг розкрито в роботах західних науковців М. Донеллан, С. Клементса, Р. Моргана, а також російських економістів І. Рудої, Б. Анікіна та Д. Михайлова. У вітчизняній літературі дуже рідко зустрічаються статті, в яких би висвітлювалось дане питання. З переходом до ринкової економіки все більше виникає потреба у глибшому вивченні даного процесу.

Невирішені раніше частини загальної проблеми. Потрібно відзначити, що саме криза має сильний вплив на розвиток аутсорсингу в нашій країні. Масове скорочення персоналу, скорочення витрат привели до того, що компанії серйозно задумалися про те, що дешевше, спокійніше і ефективніше не тримати штат своїх фахівців, а вдатися до послуг провайдерів аутсорсингу. У власників бізнесу сформувалося абсолютно чітке розуміння того, що деякі витратні функції можна з легкістю передавати на аутсорсинг, економлячи кошти і набуваючи гнучкість і чіткість бізнес-процесів. Наприклад, аутсорсинг розрахунку заробітної плати за останні кілька років вже відвоював собі значну частку ринку - компанії стали

активніше залучати провайдерів для вирішення питань, пов'язаних із забезпеченням розрахунку зарплати співробітників, відпускних і лікарняних, компенсацій при звільненні, винагород тощо. Але питання еволюції розвитку аутсорсингу в українських компаніях а також формування за їх принципом кадрової політики та можливість її покращення залишаються відкритими.

Постановка завдання. Метою даного дослідження є визначення процесу формування кадрової політики підприємства на основі використання аутсорсингу.

Виклад основного матеріалу. Реалізація цілей і завдань управління персоналом здійснюється через кадрову політику. Кадрова політика підприємства – це система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи. Саме вона визначає генеральний напрямок і основи роботи з кадрами, загальні і специфічні вимоги до них і розробляється власниками підприємства, вищим керівництвом, кадровою службою.

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.

Є.В. Маслов визначає кадрову політику як «головний напрямок в роботі з кадрами, набір принципів, що реалізуються кадровою службою підприємства» [7].

Фактори управління персоналом, які включають нові вимоги до майбутніх менеджерів із персоналу, а саме: масштабність, комунікабельність, здатність аналізувати та вирішувати комплексні проблеми, синтезувати та приймати рішення в умовах ризику все більш часто розробляються на сучасних підприємствах.

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

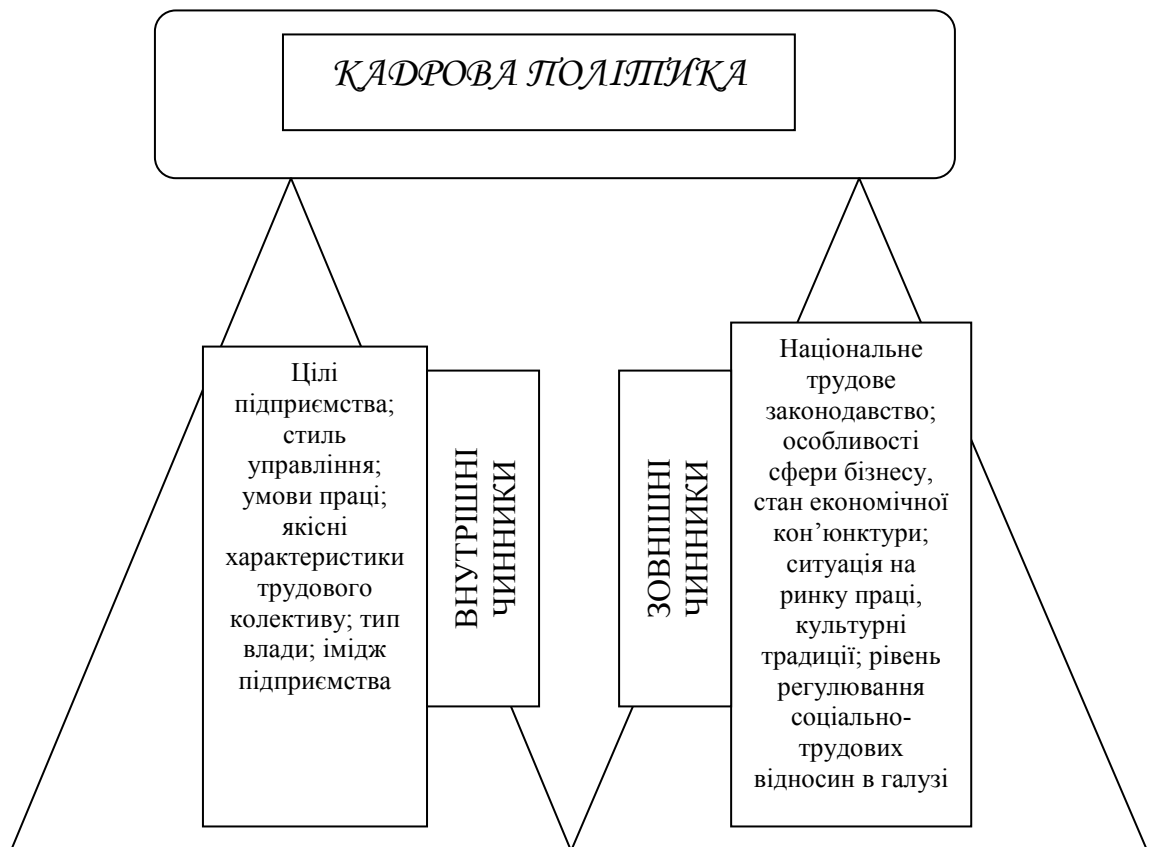


Рис. 1. Система чинників, що визначають кадрову політику підприємств

Джерело: сформовано та побудовано автором на основі [4; 5; 6; 8;]

При виборі напряму кадрової політики дуже важливо враховувати як зовнішні так і внутрішні чинники.

Найбільш важливими характеристиками робіт, що залучають або відштовхують людей, є:

- ступінь необхідних фізичних і психічних зусиль;
- ступінь шкідливості роботи для здоров'я;
- місце розташування робочих місць;
- тривалість і структурованість роботи;
- взаємодія з іншими людьми під час роботи;
- ступінь волі при рішенні задач;
- розуміння і сприйняття мети підприємства.

Як правило, наявність навіть невеликої кількості непривабливих для працівників задач потребує від менеджера з персоналу створення спеціальних програм залучення та утримання працівників у підприємстві.

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 важливіших завдань кадрової політики. Це завдання неможливо реалізувати без відповідного морального і матеріального стимулювання та соціальних гарантій, які повинні бути основними аспектами кадрової політики підприємства.

Кадрова політика покликана на своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб підприємства, вимог діючого законодавства та стану ринку праці.

Судячи з цього можна виділити основні цілі кадрової політики: (доповнено автором на основі [2]):

- забезпечення умов праці та розподіл обов'язків працівників, що відповідають чинному трудовому законодавству;
- забезпечення підприємства, фірм різних форм власності, персоналу відповідної якості та в потрібній кількості для виконання поставлених завдань;
- раціональне використання трудових ресурсів держави та кадрового потенціалу відповідного регіону;
- створення, підтримка діяльності та контроль за роботою трудових колективів;
- допомога в перепідготовці та фаховому навчанні відповідного працівника організації виходячи з власних можливостей.

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

- звільняти працівників або зберігати; якщо зберігати, то яким шляхом;
- 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 задовольнитися існуючою кількістю за умови більш раціонального її використання;
- вкладати гроші у підготовку "дешевих", але вузькоспеціалізованих працівників, або «дорожчих», але кращих.

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

Докладніше можна розглянути політику навчання, для цього можна вивчити та проаналізувати термін аутсорсинг. Безпосередньо «*outsourcing*», який часто називають «феноменом ХХ століття», був введений в 1989 році, для визначення нової концепції в компанії Eastman Kodak, яка скористалася послугами сторонніх компаній для придбання,

запуску і супроводу своєї систем обробки інформації. Хоча вчені вважають, що початок «епохи аутсорсингу» припадає на 60-ті роки XX століття, з розвитком інформаційних систем і технологій.

«Передоручайте іншим те, що вони зроблять простіше і дешевше», – казав, ще в 70-х роках минулого століття відомий гуру маркетингу Філіп Котлер, – засновник концепції міжнародного маркетингу. Це визначення можна пристосувати до самої людини, або ж до всього персоналу підприємства. Знайти гідного кандидата, компетентного, ініціативного та відповідального працівника на заміну звільненого або з певних причин тимчасово непрацездатного дуже важко. Адже потрібне і додаткове навчання, і практика виконання, а також ґрунтовні знання в обраній сфері.

У сучасних умовах господарювання, саме людині приділяється найбільша увага. Ролі матеріальних ресурсів відводиться другорядне значення. Тільки людині властиво самовдосконалюватись, навчатись, шукати нові ідеї та вносити пропозиції, що можуть принести покращення для виробництва. Ще в Радянському Союзі трудовим ресурсам приділялось менше уваги, тоді зовсім не розглядався людський потенціал в якості фактора виробництва. Саме в цей період перед державними підприємствами зовсім не поставало завдання розвитку та використання персоналу. Працівник з відповідними навичками, правильно підготовлений, перебуваючи на своєму робочому місці повинен був приносити підприємству прибуток.

У загальному розумінні «аутсорсинг» («outsourcing») – це передоручення непрофільних для компаній сфер діяльності компаніям-професіоналам; виконання сторонньою організацією певних завдань, бізнес-функцій або бізнес-процесів, які зазвичай не є частиною основної діяльності компанії, але, тим не менш, необхідні для повноцінного функціонування бізнесу.

Кадровий аутсорсинг – це передача функцій ведення кадрового діловодства підприємства сторонній організації. Останнім часом все більше компаній користуються послугами аутсорсингових компаній, оскільки кадровий аутсорсинг має багато переваг у порівнянні із створенням штатної структури кадрового діловодства на підприємстві. Підприємство заощаджує кошти, які відраховуються в якості податків, відпадає необхідність в облаштуванні робочих місць фахівцям кадрової служби, а значить, підприємство економить на площах і устаткуванні.

До кадрового аутсорсингу вдаються іноземні компанії, що недавно з'явилися на українському ринку, які не знають особливостей місцевого законодавства та основних принципів побудови українського кадрового діловодства. На аутсорсинг передають кадрове діловодство компанії, які не хочуть утримувати фахівців, купувати і оновлювати необхідне програмне забезпечення та ліцензії. Часто кадровий аутсорсинг необхідний для компаній, що прагнуть сконцентруватися на пріоритетних завданнях свого бізнесу і направити всі наявні ресурси на виконання своїх основних завдань.

Аутсорсинг персоналу або бізнес-функцій рекомендується в тому випадку, коли виконання деяких функцій не доцільно здійснювати силами співробітників компанії. Наприклад, компанії не обов'язково мати в штаті фахівця у сфері мотивації, оцінки персоналу. Віддавши ці або інші функції на аутсорсинг, вона тим самим оптимізує свої витрати. Це не тільки зручно, це ще й вигідно. Підприємство економить на найманні штатних фахівців, роботу яких важко контролювати без спеціальних знань.

Основні завдання аутсорсингу полягають у наступному:

- зменшення ризику в тих сферах виробництва, де кваліфікація основного персоналу недостатня для якісного її виконання;
- оптимізація (збереження) фінансових, людських та інших видів ресурсів;
- поява можливостей вивільнення ресурсів для розвитку нових напрямків або ж сконцентрування зусиль на існуючих, які потребують додаткової уваги;

- можливість прояву особистісного бачення покращення та змін виходячи з власного досвіду працівників (можливість вільного висловлення).

Взаємозв'язок передумов, мети, функцій та переваг використання кадрового аутсорсингу представлено на рис. 2.

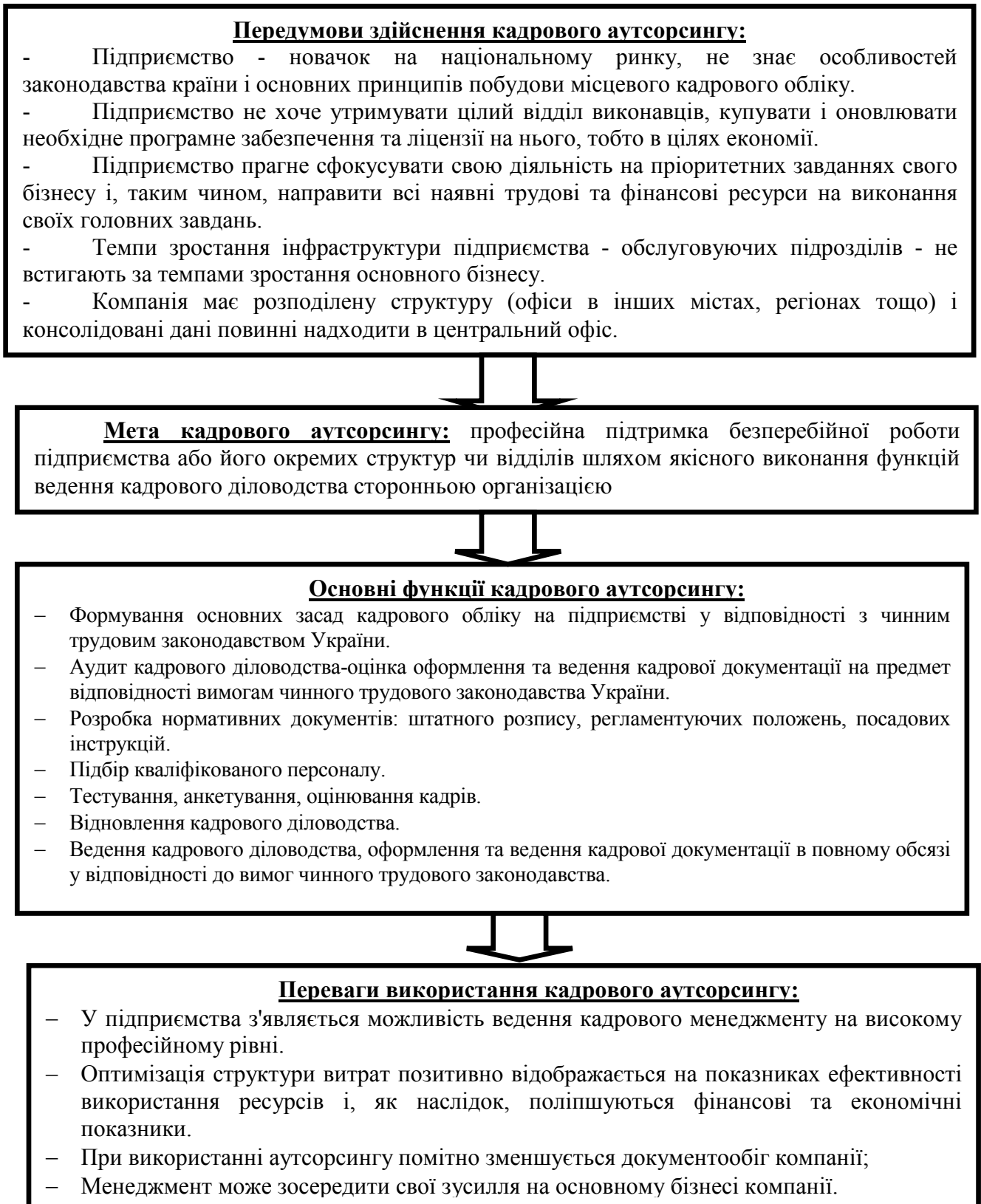


Рис. 2. Взаємозв'язок передумов, мети, функцій та переваг використання кадрового аутсорсингу

Найбільш придатними до діяльності кадрових служб органів державного управління та місцевого самоврядування є аутсорсингові послуги, привабливість яких для регіональних і місцевих органів влади в умовах обмеженості бюджетних коштів, що виділяються на утримання управлінського персоналу, полягає в тому, що зовнішній провайдер послуг здатен забезпечити економію заробітної плати та більш високий рівень послуг за рахунок спеціалізації.

Вперше пропозицію щодо використання аутсорсингу в роботі кадрових служб органів державного управління та місцевого самоврядування в Україні внесли Б. П. Колесніков і І. Г. Батраченко у своїй монографії «Кадрові служби органів державної влади та місцевого самоврядування в Україні» [3]. Позитивними у створенні аутсорсингових кадрових служб вони вбачають можливість створення регіональних управлінських служб з питань персоналу в межах області.

Судячи з вище викладеного можна стверджувати, що аутсорсингова кадрова служба повинна бути центром акумуляції новітніх кадрових технологій та новітніх досягнень, досвіду кадрової роботи. В кожному регіональному та обласному центрі повинні створюватись служби по покращенню управління персоналом, підвищення якісних показників роботи працівників із врахуванням усіх досягнень в теорії і на практиці в даному напрямі покращення.

Україна є демократичною державою, значна увага приділяється саме людині, підняття потреб особистісних над суспільними. Оскільки поняття аутсорсинг іще до кінця не вивчене і не повністю використовується в даній державі, то виникає потреба в додатковому використанні та практичному застосуванні в організації даного феномену.

Учені, які працюють в даному напрямку, окремо вивчають поняття «кадрова політика» та «аутсорсинг». Гармонійне їх поєднання у теорії та практиці зустрічається вкрай рідко. Прагнення досягти злагодженості при використанні саме такого методу, зазвичай зустрічає супротив в штатного персоналу працівників організації, де психологічний клімат в колективі завжди погіршується із впровадженням змін. Оскільки на промислових підприємствах України більшість працівників старшого віку, то швидко пристосуватись до кадрових ротацій або змін їм психологічно важче. Набираючи через аутсорсингову компанію працівників потрібно вміло зорганізувати їх співпрацю із штатними особами для досягнення спільної мети, отримання максимального прибутку.

Науковці визначають таке поняття як «лізинг персоналу» (*«staff leasing»*) – це коли спеціалізована агенція надає співробітників, які зараховуються у штат клієнта на відносно довгий термін – від трьох місяців до кількох років.

Саме в цьому випадку вдало використане поєднання цих двох термінів. Адже за допомогою послуг працівника, з відповідним рівнем освіти, кваліфікаційними та практичними навичками, інтелектуальними здібностями можна практично навчити свій персонал. Працювати, спостерігати і вміло застосовувати самому – основна мета штатного працівника підприємства, яке скористалось послугами аутсорсингової компанії.

Головним завданням будь-якого підприємства, незалежно від форми власності та характеру діяльності, є задоволення суспільних потреб та отримання максимального фінансового доходу. З цього твердження і випливає потреба в покращенні кадрової політики з використанням елементів аутсорсингу.

Висновки та перспективи подальших досліджень в даному напрямку. 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. А інструментом для покращення кадрової політики і буде аутсорсинг. Оскільки питання не вивчене можна застосовувати різні варіації, поєднання, використання елементів аутсорсингу саме в кадровій політиці та формуванні управління персоналом.

Використана література:

1. Аникин Б. А. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций / Б. А. Аникин. – М.: Инфра-М, 2003. – 192 с.
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
3. Колесніков Б. П. Кадрові служби органів державного управління та місцевого самоврядування в Україні: Монографія / Б. П. Колесніков, І. Г. Батраченко. – Донецьк: Норд-Прес, 2006. – 136 с.
4. Крушеницька О. В. Управління персоналом / О. В. Крушеницька, Д. П. Мельничук. – 2-ге вид., перероб. і доповнено. – К.: Кондор, 2006. – 308 с.
5. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу / Ю. І. Палеха. – К.: Ліра-К, 2010. – 338 с.
6. Стец В. А. Менеджмент персоналу / В. А. Стец, І. І. Стец, М. Ю. Костючик. – Тернопіль: Лілея, 1996. – 180 с.
7. Управление персоналом предприятия / Под. ред. П. В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М, Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. – 312 с.
8. Хміль Ф. І. Управління персоналом / Ф. І. Хміль. – К.: Академвидав, 2006. – 488 с.

REFERENCES

1. Anikin B. A. Outsourcing: the development of highly efficient and competitive organizations [*Autsorsing: sozdanie vysokoeffektivnykh i konkurentosposobnykh organizatsiy*]. Moscow, NFRA, 2003, p. 192.
2. Balabanova L. V. HR [*Upravlinnya personalom.*]. Kyiv, Center educational literature, 2011, p. 468.
3. Kolesnikov B. P., Batrachenko I. H. Personnel Services of Public Administration and Local Self-Government in Ukraine [*Kadrovi sluzhby orhaniv derzhavnoho upravlinnya ta mistsevoho samovryaduvannya v Ukraini*]. Donetsk, Nord-Press, 2006, p. 136.
4. Krushenyts'ka O. V. Personnel Management [*Upravlinnya personalom*]. Kyiv, Condor, 2006, p. 308.
5. Palekha Yu. I. Management Staff teach [*Menedzhment personalu*]. Kyiv, Lear-K, 2010, p. 338.
6. Stets V. A., Stets I. I., Kostyuchyk M. Yu. Management Staff teach [*Menedzhment personalu*]. Ternopil, Lily, 1996, p. 180.
7. Shemetova P. V. Management plant personnel [*Upravlenie personalom predpriyatiya*]. Moscow, INFRA-M, Novosibirsk NGAEiU, 1999, p. 312.
8. Khmil' F. I. HR [*Upravlinnya personalom*]. Kyiv, Akademvydav, 2006, p. 488.

Рецензія: д.е.н., проф. Кирич Н. Б.

Reviewed: Dr., Prof. Kyrych N. B.

Received: August, 2012

1st Revision: September, 2012

Accepted: November, 2012

