

них методів праці і технологій, створення нових робочих місць;

- удосконалення трудового законодавства з метою попередження негативних процесів на ринку праці, посилення трудової мотивації, соціальної захищеності населення, забезпечення дотримання законів і законності.

Визначення методологічних підходів до оцінки конкурентоспроможності системи оплати праці зумовлює необхідність подальших теоретичних досліджень і сприятиме під-

вищенню ефективності управління персоналом на підприємствах різних галузей і форм власності у XXI ст.

ЛІТЕРАТУРА

1. Показники господарсько-фінансової діяльності підприємств і організацій системи Укоопспілки за 2004–2008 рр. – К. : Укоопспілка, 2009. – 118 с.

УДК 331.2

ОСОБИСТІСНІ ЯКОСТІ КЕРІВНИКА ЯК ПЕРЕДУМОВА ЕФЕКТИВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

Л. Г. Войнаш

У сучасних умовах розвитку національної економіки суттєвим і актуальним є конкурентоспроможна робоча сила й ефективність соціально-трудова відносин. Це пов'язано з тим, що в умовах ринкової трансформації економіки найсуттєвіші перетворення відбуваються насамперед у соціально-трудова сфері. Становлення державності, демократизація суспільного життя, створення нового правового та мотиваційного поля – всі ці насичені соціально-політичні та економічні явища впливають на стан соціально-трудова відносин в Україні.

Підвищення рівня конкурентоспроможності робочої сили має розглядатись у контексті ринково-орієнтованого розвитку економіки України, в тому числі конкуренції між суб'єктами трудових відносин, ефективності управлінських рішень, особистісних якостей керівника, що створює підґрунтя для формування ефективної кадрової політики. Попри значний інтерес науковців до проблем кадрової політики, необхідно відзначити, що питання, пов'язані із визначенням аспектів особистісних характеристик ефективного менеджера

в сучасних умовах, залишаються недостатньо дослідженими.

Стратегічні аспекти кадрової політики в умовах трансформаційних економік аналізувалися вченими-економістами різних країн. Серед українських науковців варто відмітити: І. К. Бондар, Д. П. Богиню, М. Д. Ведернікова, О. А. Грішнову, Г. А. Дмитренка, М. І. Долішнього, Г. В. Задорожного, М. І. Карліна, І. С. Кравченко, Ю. М. Краснова, А. М. Колота, Т. А. Костишину, Г. Т. Кулікова, В. Д. Лагутіна, Е. М. Лібанову, Л. С. Лісогор, Ю. Г. Лисенка, Н. Д. Лук'янченко, В. М. Новікова, В. М. Нижника, В. В. Онікієнка, О. Ф. Новікову, І. Л. Петрову, М. В. Семікіну, С. В. Тютюнникову, А. А. Чухна та ін.

Серед учених країн СНД заслуговують уваги праці Л. І. Абалкіна, Є. І. Арона, Н. Н. Абакумової, М. А. Волгіна, Б. М. Генкіна, А. Л. Жукова, В. Л. Іноземцева, Д. М. Карпухіна, Ю. П. Кокіна, Є. М. Капустіна, Р. П. Колосової, С. М. Лебедевої, В. І. Матусевича, Л. В. Міснікової, Ю. Л. Маневича, В. В. Новожилова, В. Д. Ракоті, А. І. Рофе, Е. Р. Саруханова, Г. Е. Слезінгера, Р. А. Яковлева та ін.

Метою даної статті є розробка науково-теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо формування особистісних якостей керівника як складової ефективної кадрової політики в сучасних умовах.

Для розуміння сутності та змісту трудового процесу необхідно зосередити увагу на людині, яка працює, і своєю працею сприяє всьому загальному ходу виробничого процесу. Ефективність даного виробничого процесу залежить не тільки від кваліфікаційно-професійних характеристик працівників, але й від управлінської стратегії керівника, стрижнем якої є його особистісні якості.

Управління – це процес впливу керівника на діяльність окремого працівника, групи або організації в цілому з метою досягнення поставлених цілей у конкретних умовах.

Керівником вважається особа, що спрямовує та координує діяльність виконавців, які в обов'язковому порядку повинні йому підкорятись і в рамках встановлених повноважень виконувати всі його вимоги. Сам керівник може брати на себе функції виконавця лише для того, щоб розібратись у специфіці роботи.

Зміст роботи керівника полягає в тому, щоб впливати на поведінку і дії людей, направляючи і мотивуючи їх на досягнення спільних цілей. Це особливий вид творчої діяльності, і по мірі зростання посади вимоги до творчості зростають. Тобто сутність роботи керівника полягає в організаційній роботі, а також у спрямуванні діяльності трудового колективу, сприянні розвитку працівників, впливу (у разі необхідності) на їх поведінку, в тому числі й позаслужбову (рис.).

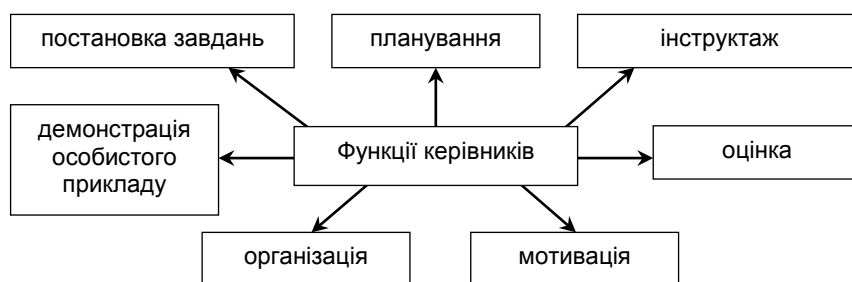


Рис. Функції керівника на підприємстві в сучасних умовах

Для забезпечення ефективної роботи керівник має максимально узгоджувати інтереси індивідів, груп і вирішувати управлінські завдання, так, щоб вони не суперечили одне одному.

У діяльності керівника тісно переплітаються ролі:

1) адміністратора – керівник використовує свої повноваження для забезпечення функціонування організації, розробляючи і реалізуючи кадрову політику: комплектування штатів, підбір, навчання, розстановку і переміщення кадрів;

2) організатора – створює умови для ефективної праці, скоординованих дій працівників, зайнятих управлінням і виробництвом. Для цього він повинен чітко розуміти цілі діяльності, вміти визначати найбільш суттєві в да-

ному періоді задачі, оцінити передумови, ресурси і методи їх вирішення;

3) спеціаліста – він повинен бути професійно підготовленим, володіти знаннями і досвідом у конкретній сфері діяльності, оскільки функціями його є грамотна постановка завдань, компетентний аналіз і ефективний контроль за їх виконанням;

4) інформаційного центру: керівник-споживач, генератор і передавач інформації. Він приймає інформацію від її розповсюджувачів, експертів і підлеглих і сам є джерелом інформації для зовнішніх організацій і власного персоналу;

5) вихователя: ця функція є особливо важливою, оскільки вона пов'язана з керівництвом людьми і спрямована на розвиток трудового потенціалу кожної особистості та колективу в

цілому. Важливо, щоб керівник умів впливати не силою наказу, а силою переконання, щоб його рішення відносно результатів діяльності передбачали виховні наслідки [1, с. 200–205].

Успішність керівника залежить від рівня управлінської майстерності, досвіду. Є. І. Ходаківський визначає управлінську майстерність за шістьма критеріями [2, с. 17]:

1. Здатність менеджера розуміти загальну перспективу організації.
2. Уміння обирати найкращий варіант управлінського рішення.

3. Уміння правильно розподіляти роботу та завдання, вибирати оптимальну техніку та засоби, передбачувати розвиток ситуації.

4. Спроможність виконувати організаційні обов'язки, ефективно діяти в межах виділеного бюджету, компетентно виконувати завдання.

5. Здатність безконфліктно взаємодіяти з людьми.

6. Логічно і доступно видавати розпорядження, координувати інформаційні потоки.

Особистісні якості керівника можна поділити на психологічні, інтелектуальні, професійні, соціальні (табл.).

Таблиця

Загальні особистісні якості керівника [2, с. 17–18]

Особистісні якості	Сутність якостей
Психологічні	Прагнення до лідерства; сильні вольові якості; готовність до розумного ризику; прагнення успіху, честолюбство; здатність брати на себе відповідальність в екстремальних ситуаціях; самодостатність особистості; комбінаторно-прогностичний тип мислення; уміння протистояти стресу; адаптивність
Інтелектуальні	прагнення до постійного самовдосконалення; схильність до сприйняття нових ідей і досягнень, здатність відрізнити їх від ілюзорних; панорамність мислення і професійна предметність; мистецтво швидко опрацювати, ранжувати інформацію; здатність до самоаналізу; уміння розуміти, приймати та використовувати з користю для справи думки, протилежні власним; психологічна освіта
Професійні	Схильність і здатність віднаходити резерви людського чинника в підприємстві; уміння заохочувати персонал за роботу і справедливо критикувати (але не публічно); мистецтво приймати нестандартні управлінські рішення; уміння ефективно та раціонально розподіляти завдання і відводити на них оптимальний час; діловитість, постійний вияв ініціативи, підприємливість
Соціальні	уміння враховувати політичні наслідки рішень; схильність керуватися принципами соціальної справедливості; уміння встановлювати та підтримувати систему стосунків із рівними собі людьми; тактовність та ввічливість, переважання демократичності в стосунках із людьми; уміння залишатися цілим між «молотом» і «ковадлом» (тиском згори та опором знизу); уміння брати на себе відповідальність; уміння заохочувати персонал до відвертості і групових дискусій

З метою ефективного управління людьми необхідно визначити і вади, які негативно впливають на ефективність управління: «манія величчя», ілюзорна віра у свою непогрішність, непривабливість у стосунках з оточенням, невміння стимулювати за добру працю, невмін-

ня або небажання бути відвертим і привітним зі своїми підлеглими, невіра в здібності своїх підлеглих, у професійні якості підлеглих, тримання управління в одних руках, прийняття рішень за підлеглих і, таким чином, відсутність стимулювання їхньої ініціативи.

Таким чином, керівник має забезпечувати виконання стратегічної місії організації, адже від його управлінської стратегії та особистісних характеристик залежать продуктивність праці працівників, їх конкурентоспроможність, а також конкурентоспроможність продукції, підприємства, національної економіки в цілому.

ЛІТЕРАТУРА

1. Потеряхин А. Л. Психология управления. Основы межличностного общения / А. Л. Потеряхин : [науч.-метод. пособие]. – К. : ВИРА-Р, 1999. – 384 с.
2. Ходаківський Є. І. Психологія управління / Є. І. Ходаківський, Ю. В. Богоявленська, Т. П. Грабар : [навч. посіб.]. – К. : ЦУЛ, 2009. – 608 с.

УДК 331.108.26

ФОРМИРОВАНИЕ ПОЗИЦИОННОЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ

**Н. Д. Лукьянченко, доктор экономических наук;
О. А. Доронина, кандидат экономических наук**

В условиях рыночной трансформации экономики Украины управление персоналом является важной составляющей управления предприятием в целом. Это связано с тем, что успешная деятельность предприятий в условиях жесткой рыночной конкуренции зависит от творческой активности работников.

Управление персоналом – это объединение практических мероприятий, с помощью которых руководитель побуждает работников к действиям, которые обеспечивают достижение конечных целей предприятия. На микроуровне оно выступает средством реализации кадровой политики. Поэтому проблемы формирования кадровой политики на предприятии являются исключительно важными и актуальными.

В государстве с рыночной экономикой кадровая политика должна строиться на приоритете идей и принципов деятельностного подхода, то есть на привлечении в организацию профессионалов. Решению этих важных проблем посвящено множество работ известных ученых-экономистов: А. И. Амоши, Д. П. Богини, Е. А. Гришновой, М. И. Долишнего, А. П. Егоршина, П. Друкера, А. Я. Кибанова, А. Маслоу, Э. Мейо, В. В. Оникиенко, Г. В. Щеккина, Т. Питерсона, Ф. Тейлора, Р. Уотермана,

М. Фридмена и др. Однако развитие кризисной ситуации в экономике Украины, повлекшее за собой изменение тактики и стратегии развития большинства отечественных предприятий обуславливает необходимость формирования на адекватно сложившихся условиях кадровой политики, что и определяет актуальность данной темы. Целью статьи является разработка теоретико-методологических подходов к совершенствованию кадровой политики на предприятии путем формирования позиционного ее типа.

Понятие «кадровая политика» является многоуровневым и изучается с различных позиций. Например, кадровая политика предприятия рассматривается как генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации [2].