

системи Укоопспілки середньорічна продуктивність праці становила 175,2 тис. грн, що на 141,6 тис. грн більше ніж у 2003 р. (у 5,4 разів) (рис. 1).



Рис. Середньорічна продуктивність праці на підприємствах і організаціях системи Укоопспілки у 2003–2010 рр.

У 2007–2009 рр. середньорічна продуктивність праці була відповідно 84 тис. грн, 109,2 тис. грн і 130,8 тис. грн. Негативним є той факт, що продуктивність праці підвищувалася за рахунок зменшення середньооблікової чисельності працівників.

Отже, проблема підвищення продуктивності праці на підприємствах і організаціях системи Укоопспілки в контексті ефективного управління персоналом є досить актуальною та потребує подальшого дослідження.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Бабенко А. Г. Производительность аграрного труда / Бабенко А. Г. – К. : Урожай, 1994. – 142 с.
2. Управление персоналом организации / под ред. А. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2004. – 230 с.
3. Управление персоналом / под ред. В. В. Арутюнова. – Ростов-н/Д : Феникс, 2004. – 335 с.
4. Управління людськими ресурсами: філософські засади / під ред. В. Воронкової. – К. : ВД «Професіонал», 2006. – С. 60–63.
5. Савельєва В. С. Управління персоналом / Савельєва В. С., Сьсков О. Л. – К. : ВД «Професіонал», 2005. – С. 18–20.

УДК 331.108

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

О. С. Крючко

Перехід України до ринкової моделі господарювання, рух у напрямі євроінтеграції та входження у світову економіку визначають завдання щодо підвищення конкурентоспро-

можності підприємств різних галузей і форм власності. Щоб сформувати висококонкурентну національну економіку необхідно забезпечувати конкурентоспроможність робочої сили й ефективність соціально-трудова відносин. Це пов'язано з тим, що в умовах ринкової трансформації економіки найсуттєвіші перетворення відбуваються насамперед у соціально-трудова сфері. Тому питання управління персоналом потребують їх подальшої поглибленої теоретичної і практичної розробки, оскільки без ефективного управління персоналом неможливо отримати позитивних результатів у виробництві конкурентоспроможної продукції, зростанні продуктивності праці, вирішенні соціальних питань.

Серед учених України і країн СНД слід відзначити таких як О. Амоша, Л. Балабанова, С. Бандур, О. Березін, Д. Богиня, І. Брітченко, М. Волгін, Б. Генкін, В. Данюк, В. Гриньова, О. Грішнова, М. Дороніна, Є. Качан, А. Колот, Т. Костишина, І. Кравченко, О. Крушельницька, С. Лебедева, Е. Лібанова, Л. Лісогор, Н. Лук'янченко, І. Маркіна, Д. Мельничук, О. Новікова, Ю. Одегов, В. Перебийніс, І. Петрова, М. Рогоза, Л. Руденко-Сударєва, Г. Слезінгер, Ф. Хміль, О. Чернявська, М. Чумаченко, та ін.

Метою статті є визначення теоретичних аспектів і напрямів удосконалення кадрової політики на підприємстві в сучасних умовах.

Кадрова політика в загальному вигляді є генеральною лінією кадрової роботи, яка реалізується в процесі управління персоналом та модифікується в міру зміни стратегічних пріоритетів.

Термін «кадрова політика» може розглядатися у широкому та вузькому змісті: у широкому – це система принципів і норм, згідно з якими поєднуються ресурси праці та стратегія розвитку країни, регіону, підприємства, зумовлюючи всі заходи роботи з персоналом: відбір, прийом, оцінку, навчання, планування кар'єри; у вузькому – це система конкретних правил і обмежень у взаємовідносинах працівників, які використовуються для вирішення конкретної проблеми у сфері управління персоналу.

В останні роки з'явився цілий ряд робіт, присвячених проблемам кадрової політики. При цьому кадрова політика як наукова категорія трактується по-різному, що зумовлюється широким спектром властивостей політики як такої. Традиційно кадрову політику підприємства визначають як розраховану на довготривалу перспективу лінію удосконалення кадрів, генеральний напрям роботи з персоналом, який визначається сукупністю найбільш суттєвих, принципових положень і настанов, що виражені в державних рішеннях [1, с. 243; 2, с. 242].

Українські вчені О. В. Крушельницька, Д. Г. Мельничук розглядають кадрову політику як сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, його мотивації та стимулювання [3, с. 38].

Згідно з поглядом Ф. Демидова, кадрова політика – це цілеспрямована діяльність в області визначення основних стратегічних і тактичних напрямів щодо підбору, розміщення, підвищення рівня професійних і ділових якостей кадрів з урахуванням даних про їх кількісну та якісну потребу, стан і перспективи суспільного розвитку [4, с. 162].

Г. Співак трактує кадрову політику підприємства як діяльність, що пов'язана з відносинами між суб'єктами організації (соціальними та професійно-кваліфікаційними групами, особистостями та організацією в цілому). Основна проблема кадрової політики – організація відносин «влада – підпорядкування» та сумісної діяльності, визначення ролей суб'єктів організації у справах підприємства, визначення форм, завдань, змісту діяльності суб'єктів організації, принципів і методів їх взаємодії [5, с. 23].

На думку В. Р. Веснина, кадрова політика підприємства – система поглядів, вимог, норм, принципів, що визначають основні напрями, форми і методи роботи з персоналом. Її цілями є збереження, укріплення і розвиток кадрового потенціалу, створення високопродуктивного колективу, забезпечення сприятливих економічних, соціальних і психологічних умов його діяльності [6, с. 39].

Розрізняють кадрову політику держави, регіону, підприємства. Кадрова політика держави являє собою концентроване вираження настанов політичної влади щодо соціального управління та ролі людини у сфері матеріального й духовного виробництва, розподілу і споживання товарів і послуг. Державна кадрова політика є фундаментом соціального управління і, відповідно, управління людськими ресурсами. Вона переслідує мету раціоналізації управлінських процесів у сфері соціальних взаємовідносин, надаючи їм цілеспрямованості завдяки окресленню горизонту пріоритетних цілей і способів їх досягнення.

До мети державної кадрової політики необхідно віднести:

- залучення до участі у соціально-економічних і політичних реформах усього працездатного населення країни, мобілізацію людських ресурсів для активної участі у високоефективній праці;

- комплектацію всіх ланок державної, суспільної та господарської праці ініціативними та компетентними людьми, котрі усвідомлюють необхідність якісних змін в суспільстві та прагнуть до їх реалізації на практиці;

- забезпечення безперервного вдосконалення та своєчасного оновлення кадрового складу виробничо-господарської, соціально-культурної та адміністративно-державної сфери суспільства, неухильне підвищення професіоналізму та соціальної відповідальності кадрів тощо [7, с. 455].

Кадрова політика підприємства базується на закономірностях політики як такої, її напрями та завдання обумовлюються загальноорганізаційними цілями, а її проведення забезпечується через реалізацію цілого комплексу кадрових технологій через систему управління людськими ресурсами.

Український учений Д. П. Мельничук зробив ряд висновків про природу та роль кадрової політики підприємства:

- кадрова політика відображає основні наміри керівництва щодо формування кадрового складу та його характеристик, певним чином обумовлюється державною кадровою політикою та ставить за ціль закласти методологіч-

ний фундамент управління персоналом підприємства;

- лінія кадрової політики в першу чергу зумовлена економічними інтересами; відповідно, цілі працівника як об'єкта кадрової політики можуть розглядатися як другорядні, а ініціатором підвищення інтересу до них може бути лише сам працівник, апелюючи до вторинної сфери реалізації політичних інтересів;

- кадрова політика покликана узгодити інтереси соціальних груп, спрямувати їх активність на продуктивну ділову взаємодію, знизити ймовірність деструктивного протистояння;

- керівництво підприємства як суб'єкт кадрової політики виробляє власну позицію щодо первинної та вторинної сфери реалізації політичних інтересів, що в підсумку визначає спрямованість генеральної лінії кадрової роботи.

Українські вчені розрізняють функціональну та афункціональну кадрову політику підприємства. Метою функціональної кадрової політики є реалізація широкого спектра заходів щодо управління людськими ресурсами організації. Інтереси суб'єкта кадрової політики зумовлені цілями організації, його політична активність спрямована на сприяння ефективного функціонування підприємства. Афункціональна кадрова політика ставить за мету укріпити статус її суб'єкта шляхом формування конформно-референтного кадрового корпусу підприємства. При цьому система кадрової роботи, переважно, не відповідає пріоритетам виробничої політики, а комплекс заходів кадрового менеджменту обмежується виконанням технократичних процедур.

У сучасних умовах кадрову політику в контексті конкурентоспроможності підприємства доцільно диференціювати за такими типами: концепційна, декларативна, результуюча.

Концепційна кадрова політика є орієнтиром у процесі трансформації відповідної сфери взаємовідносин людей, котрі перебувають в умовах управлінських відносин. Специфікою в даному випадку є ігнорування фактора ресурсних обмежень, а увага передусім приділяється відповідності позицій кадрових реформ цілям і завданням виробничої політики підприємства. На рівні концепційної кадро-

вої політики задаються параметри професійно-кваліфікаційної, статево-вікової, ролі структури персоналу підприємства, які максимально відповідають його поточним і перспективним потребам.

Результуючий тип кадрової політики підприємства уособлює її кінцевий, відтворений на практиці образ. Формування кадрової політики підприємства результуючого типу є інтерактивним процесом, що здійснюється спільно з різними акторами, які мають конфліктні інтереси. Це вимагає використання комплексного підходу в процесі трансформації сфери кадрової політики підприємства, у межах якого будуть враховані соціально-економічні, соціально-культурні та соціально-психологічні аспекти [8, с. 249–256].

На формування кадрової політики значною мірою впливає управлінська стратегія підприємства та особистісні якості керівника.

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.

Зміст роботи керівника полягає у 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, у тому числі й позаслужбову (рис.).

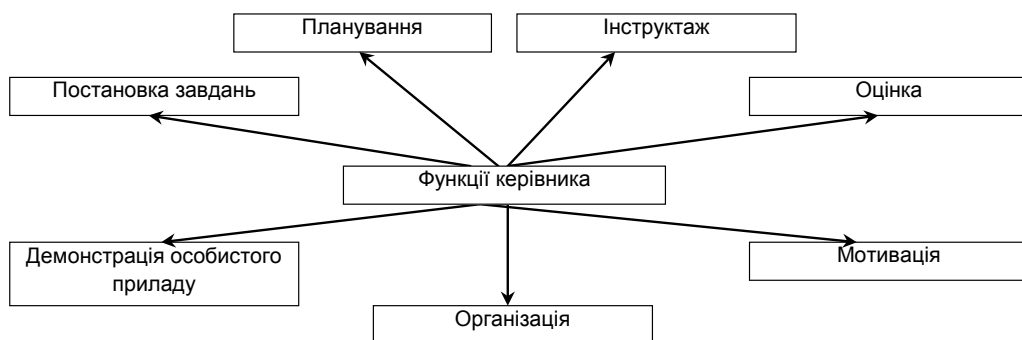


Рис. Функції керівника на підприємстві в сучасних умовах

Для забезпечення ефективної роботи з метою формування конкурентних переваг підприємства керівник має максимально поєднувати інтереси індивідів, груп зі стратегічною місією підприємства.

Таким чином, кадрова політика на підприємстві в сучасних умовах є складовою стратегії управління персоналом і розвитку підприємства, повинна бути спрямована на реалізацію стратегічних цілей як працівника, так і підприємства.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Теория управления социалистическим производством : [учеб. для студ. инж.-экон. спец. вузов] / под ред. О. В. Козловой. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : Экономика, 1983. – 432 с.
2. Щёкин Г. В. Основы кадрового менеджмента : [учебник] / Г. В. Щёкин. – 3-е изд., перераб. и доп. – К. : МАУП, 1999. – 288 с.
3. Крушельницька О. В. Управління персоналом : [навч. посіб.] / О. В. Крушельницька, Д. Г. Мельничук. – К. : Кондор, 2003. – 296 с.
4. Политическая энциклопедия / науч.-ред. совет: пред. совета Г. Ю. Семгин ; рук. проекта Г. Ю. Семгин ; Нац. обществ.-науч. фонд. – М. : Мысль, 2000. – Т. 1. – 750 с.
5. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом / В. А. Спивак. – СПб. : Питер, 2000. – 416 с.
6. Веснин В. Р. Управление персоналом. Теория и практика : [учебник] / В. Р. Веснин. – М. : Проспект, 2011. – 688 с.

7. Щёкин Г. В. Социальная теория и кадровая политика : [монография] / Г. В. Щёкин. – К. : МАУП, 2000. – 576 с.
8. Мельничук Д. П. Оптимізація кадрової політики промислового підприємства / Д. П. Мельничук // Вісник Житомирського державного технологічного університету. – 2004. – № 1 (27). – С. 249–256.

УДК 331.548

## ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ ОРІЄНТАЦІЄЮ: ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ

Н. С. Якимова

У сучасних умовах розвитку ринкових відносин є досить актуальним питання інституціонального забезпечення та управління процесом професійного становлення особистості, а саме вибору трудового виду діяльності, професії. Професійна орієнтація займає одне із важливіших місць у життєвому виборі молоді. Це пояснюється тим, що у молодій особі виникає більше можливостей вибору напрямів професійної діяльності, постійно зростає рівень інформації, який безпосередньо впливає на кожну людину.

Дослідженню проблем професійної орієнтації та професійного самовизначення присвячено багато наукових праць. У своїх працях такі учені, як Н. Абашкіна, К. Абульханова-Славська, К. Бондарчук [1], В. Гладкова, М. Захаров [2], Є. Клімов, Г. Костюк, Е. Лібанова, Ю. Маршавін, І. Назімов, М. Піддячий, К. Платонов, М. Пряжніков, В. Пухлій [3], В. Рижков, В. Савченко, В. Симоненко, Б. Федоришин, С. Чистякова [4], В. Ядов досліджують різні аспекти формування готовності молоді до праці та свідомого вибору професії. Фактично ця проблема достатньо висвітлена у науковій літературі. Проте недостатньо дослідженим залишається питання інституційного забезпечення системи управління професійною орієнтацією та механізму формування ефективної системи профорієнтації молоді. Загалом, досліджувані питання є завжди актуальними, адже в сучасних умовах професійна

орієнтація населення є одним із головних напрямів державної політики зайнятості населення.

Метою дослідження є вивчення інституційного забезпечення системи управління професійною орієнтацією в Україні, визначення та розробка напрямів удосконалення механізму управління системою професійної орієнтації.

У сучасних умовах профорієнтація впевнено набуває визначального характеру серед молоді і стає одним із пріоритетних напрямів державної політики зайнятості.

На основі аналізу підходів до визначення сутності управління системою профорієнтації [1–4] пропонуємо авторський підхід до трактування досліджуваного поняття. Загалом, вважаємо, що доцільно визначити управління системою професійної орієнтації як цілеспрямовану, чітко скоординовану, безперервну та постійно відновлювану роботу державних органів (міністерств, відомств, департаментів, центральних органів виконавчої влади), державної служби зайнятості, обласних і міських центрів зайнятості, навчальних закладів усіх рівнів акредитації, підприємств і громадськості, що охоплює правове, організаційне, економіко-інформаційне, теоретико-методологічне, кадрове, фінансове, матеріально-технічне забезпечення, що в сукупності спрямоване на надання допомоги молоді у професійному самовизначенні, у виборі місця роботи і навчання, а також на досягнення високих соціально-