

підгрунтя її захищеності, наповниться розумінням того, що соціальні проблеми не тільки можливо, а й необхідно вирішувати шляхом соціального партнерства. Нерозвиненість обох форм соціального партнерства в Україні зумовлено нерозвиненістю особистості працівника, який відчуває себе все ще незахищеним і економіку країни сприймає як арену змагання сил, що стоять над ним, а не поруч, а себе — лише «сировиною» вітчизняного бізнесу. Формування механізму самоідентифікації надасть поштовху для формування адекватно адресованого соціального виклику, завдяки чому з'являться структури, необхідні для ефективного реагування на цей соціальний виклик.

**Костромін Г. Т., Липчанський В. О.**  
Кіровоградський державний технічний університет

## **УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПІДГОТОВКИ КАДРІВ УПРАВЛІННЯ**

Економіка як в цілому України, так і її регіонів у сьогоденні своєму розвитку об'єктивно відчуває труднощі перехідного періоду до ринку. Вони пов'язані перш за все з тим, що традиційні управлінські підходи з орієнтацією на валові показники масового виробництва без достатньої уваги до кінцевого споживача себе повністю вичерпали і не відповідають потребам суспільства.

Нові завдання управління економікою, орієнтація підприємств на ефективніше використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів, що знаходяться в їхньому розпорядженні, попит та пропозиції ринку, посилення їхніх позицій у конкурентній боротьбі потребують нової якості управління, що об'єктивно пов'язане з приходом до керування виробництвом менеджерів нового типу. До найважливіших якостей сучасного менеджера, які передбачають поєднання теоретичних знань, поведінки та виробничого досвіду, належать:

- уміння реалізовувати поставлені цілі, делегувати повноваження та відповідальність;
- здатність до організації та мотивації колективної роботи, встановлення пріоритетів, самооцінки та самодисципліни;
- схильність до аналітичного мислення, розпізнавання найсуттєвіших факторів, що впливають на конкретні процеси і явища, системність у роботі, виявлення тенденцій у розподілі зусиль та часу;
- здатність до адаптації, інновацій і постійного навчання.

Разом із тим, як показує аналіз та вивчення цієї проблеми з позицій сучасної моделі менеджера, багато керівних кадрів не в повному обсязі відповідають цим вимогам. Це пояснюється тим, що, з одного боку, значна частина сучасного керівництва підприємств — це, як і раніше, «командири виробництва», які сформувалися в умовах планового управління економікою з притаманними їй організаційно-розпорядчими методами. Внаслідок недостатніх знань та досвіду господарювання в нових економічних умовах цим керівникам важко вірно орієнтуватися в ситуації, яка вимагає аналітичного підходу у вивченні ринку збуту продукції, маркетингової діяльності, інших нових спрямувань в управлінні підприємством. Значно ускладнюють управлінську діяльність керівних кадрів і проблеми, які пов'язані зі зміною форм власності підприємств, економічної, фінансової та соціальної нестабільності в суспільстві.

З іншого боку, теоретичні знання, які отримуються молодими фахівцями у навчальних закладах, ще не є достатньою базою для ефективного управління виробництвом, оскільки для цього необхідні відповідний практичний досвід та навички ефективного управління, що в умовах вищого навчального закладу досягнути проблематично.

Виходячи з цього, для того, щоб кадри управління відповідали сучасним вимогам як з точки зору свого професіоналізму, так і лідерських, новаторських якостей, необхідний комплексний, програмний підхід до підготовки, постійного розвитку та вдосконалення кадрів.

Важливим напрямком у розвитку управлінських кадрів повинен стати цільовий підхід до підготовки професіональних керівників у системі підвищення їхньої кваліфікації, тобто підготовка керівника з числа працівників, які знаходяться у резерві на конкретні посади.

На нашу думку, принципова схема такої підготовки може мати такий вигляд:

- спеціалісти з числа досвідчених перспективних фахівців, які перебувають у резерві на підвищення, відкрито, на конкурсній основі, відбирають кандидатів для заняття конкретної вакантної посади (має бути не менше двох кандидатів на одну посаду);

- рекомендовані підприємством кандидати направляються у спеціально створений навчальний центр ділового адміністрування (школу бізнесу), де з них формують невеликі групи (6—8 осіб) за такими напрямками:

- керівники, які займаються питаннями управління окремими видами ресурсів (трудовими, матеріальними, фінансовими та іншими);

- керівники лінійної ланки (начальник зміни, дільниці, цеху та їхні заступники);

— керівники функціональних служб апарату управління підприємства;

- програма підготовки за кожною посадою затверджується спеціальною методичною радою, до складу якої входять і представники від підприємств. Програма повинна враховувати індивідуальну підготовку кандидата. Рівень його теоретичної підготовки, практичних навичок роботи визначається під час співбесіди і спеціальним тестуванням;

- підготовка фахівців на замовлення підприємства повинна здійснюватися в термін від двох тижнів до 1—2 місяців з відривом від виробництва у денний та вечірній час;

- основна підготовка кандидата здійснюється в напрямку оволодіння практичними навичками і методами роботи для заняття відповідної вакантної посади. До проведення практичних занять повинні залучатися досвідчені виробничники в цій сфері діяльності. Їхній особистий склад повинен погоджуватися з методичною радою. Важливе місце у процесі підготовки керівного складу повинно займати їхнє стажування на підприємстві у провідних фахівців певної галузі виробництва, а також ознайомлення в процесі підготовки з проблемами, пов'язаними з виконанням функцій посади, на яку вони готуються. В результаті на підприємстві має бути захищена підсумкова робота за напрямками і методами покращення цієї діяльності;

- керівництво центру повинно постійно відстежувати результати практичної діяльності своїх випускників, і у випадку необхідності вносити відповідні корективи в їх підготовку.

Треба вдосконалювати й організаційну форму підготовки професійних керівників шляхом створення територіальних (регіональних) навчальних центрів ділового адміністрування з участю зацікавлених підприємств-засновників на госпрозрахунковій основі. Такий навчальний центр може бути організований і при одному з вищих навчальних закладів у такій самій організаційній формі. Він повинен стати базовим елементом у системі управління персоналом на регіональному рівні.

На нашу думку, заслуговує вивчення та апробації досвід багатьох закордонних фірм з розробки програми управління кар'єрою керівника, характерними рисами якої є:

- ♦ конкретний і деталізований облік керівних посад, які в майбутньому можуть стати вакантними;

- ♦ індивідуальне планування кар'єри кожного керівника і спеціаліста, які перебувають у резерві на висунення з урахуванням потреби підприємства;

♦ створення у працівників апарату управління стимулів до підвищення ефективності праці завдяки гнучкій системі оплати та преміювання з перспективою просування в посаді.

Варто удосконалювати й організаційну структуру кадрових служб як безпосередньо на підприємстві, так і в обласних державних адміністраціях шляхом їх виділення в самостійний підрозділ з конкретними функціями і завданнями.

Програмний підхід до управління розвитком кадрів потребує проведення сучасної кадрової політики, яка передбачала б нові системи підбору і висування кадрів, ефективну підготовку й удосконалення персоналу, об'єктивну оцінку і заміну кадрів, їх перепідготовку та неперервне підвищення кваліфікації.

Таким чином, впровадження зазначених пропозицій дасть змогу поєднати процес підготовки і професійного удосконалення керівників, підняти його на новий якісний рівень, ліквідувати формальний підхід у цьому питанні, здійснити більш тісний зв'язок навчальних закладів з виробництвом на регіональному рівні, надати ефективну діюву допомогу підприємству у вирішенні названих проблем.

**Герасименко О. О.**

Київський національний університет  
імені Тараса Шевченка

## **СИСТЕМА МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ У СФЕРІ НАУКОВО-ТЕХНІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Матеріальне стимулювання праці як інструментарій, що використовується для залучення працівників до трудової діяльності, виходячи з їхніх особистих інтересів і внутрішніх мотивів, в умовах цивілізованих ринкових відносин, орієнтоване на кінцеві результати праці. Такий принцип діє на основі чіткої системи конкуренції та антимонопольних заходів з боку держави. В період трансформації вітчизняної економіки до ринкових відносин вказані засади перебувають на стадії формування, тому форми матеріального стимулювання певною мірою повинні враховувати затрати праці. Зазначена особливість системи стимулювання праці більш характерна для науково-технічної діяльності, де впровадження результатів досліджень не завжди дає позитивний ефект.

Система стимулювання праці формується як державою, так і окремою організацією. Державою створюється законодавча база