

манітних систем оплати праці щодо посилення стимулювальної функції заробітної плати / А.В.Медяник, Т.В.Коваленко // Економіка і маркетинг в ХХІ сторіччі / Донець.нац.техн.ун-т, Донец. обл. держ. адміністрація. – Ч.2. – 2007. – С.18-20.

9. Грузина В.Н. Удосконалення оплати праці в Україні на сучасному етапі / В.Н.Грузина, Є.В.Стародубцев // Облік, аналіз і аудит: сучасний стан і проблеми розвитку, 19 травня 2005р. / Донец. нац. техн.ун-т, Фак. економіки та менеджменту. – Т.1. – 2005. – С. 260-264.

10. С. Пакулін „Новий методичний підхід до визначення оплати праці робітників

підприємств”: Економіка/ С. Пакулін, Т. Кушнір, М. Чорна // Схід. – 2006. – №2. – С.32-38.

11. Осовий Г. „Питання реформи оплати праці в Україні в контексті реалізації Плану дій щодо євроінтеграції” / Г. Осовий // Україна: аспекти праці. – 2005. – №3. – С.3-11.

12. Экономика труда: Под ред. Г.Р.Погосяна, Л.И.Жукова. – М.: Экономика, 1991. – 256 с.

Статья поступила в редакцию 05.01.2008

**О.А. КРАТТ, д.е.н.,**

**Е.Ю. БУДЯКОВА,**

*Донецький національний технічний університет*

### **МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ: ПРОФЕСІЙНО-КВАЛІФІКАЦІЙНИЙ АСПЕКТ**

Протягом останнього сторіччя питання підбору, розстановки і перепідготовки кадрів, підвищення їх загальноосвітнього та кваліфікаційного рівня були ключовими для економістів багатьох країн. Кожне покоління виказувало оригінальні ідеї, які втілюючись у життя, вносили вагомий внесок в розвиток як окремих підприємств, так і національних економік. При тому, що управління персоналом на кожному підприємстві унікально, існують загальні тенденції, властиві певному етапу розвитку національної економіки. Сучасний стан вітчизняної економіки не є виключенням. Для нього характерна ситуація, коли висококваліфіковані фахівці працюють не за професією або посадою, що не вимагають високої кваліфікації. Дане положення має місце на підприємствах всіх форм власності. Воно обумовлено тим, що працедавці прагнуть заощадити на висококваліфікованій робочій силі, а наймані працівники в умовах обмеженого вибору вимушені погоджуватися з нерівноправними умовами. А.М. Колот аргументує, що позиції роботодавців у процесі формування умов купівлі-продажу робочої сили та

визначення змісту соціально-трудоких відносин є значно сильнішими, аніж найманих працівників [1, с.39]. Навряд чи при цьому можна чекати від працівників підвищення виробничої, організаційної і творчої активності, що є призначенням комплексу способів і прийомів кадрової роботи. Від того, якою мірою кадрова політика дозволяє реалізувати професійно-кваліфікаційні якості працівників, залежить успішність втілення стратегії і тактики розвитку підприємств. Ця проблема вийшла за межі конкретного підприємства, а, отже, її рішення має принципове значення для розвитку української економіки.

Суть менеджменту персоналу (кадрового менеджменту) як одного з видів менеджменту організацій детально розкрито в енциклопедичному виданні [2, с.295, 317]. Слід звернути увагу, що чисельно академічні видання (підручники і навчальні посібники) по управлінню (основам управління) персоналом і кадровому менеджменту (основам менеджменту) підприємства (організації) не поступаються науковим публікаціям. Це свідчить про те, що

© О.А. Кратт, Е.Ю. Будякова, 2008

накопичений досвід у даній галузі знань робить багато положень безапеляційними. Наукові дослідження, як правило, носять підкреслено науково-практичний характер. Відносно різних територіальних рівнів автори концептуально розглядають кадрову політику. Так, Ю. Сурмін розробляє концептуально-методологічні аспекти сучасної кадрової політики в Україні [3]. Н. Ніжник, С. Дубенко і С. Гончарук інтересуються концептуальними підходами до регіональної кадрової політики України [4]. Г.В. Щекин в єдності розглядає соціальну і кадрову політики [5]. Я.В. Кудря шукає нові підходи до кадрової корпоративної політики в управлінні персоналом [6]. Т.В. Білоус досліджує сутність кадрової стратегії підприємства та методологічні засади її формування [7]. Інформаційне забезпечення Т.В. Білоус розглядає з позицій прийняття управлінських рішень в системі кадрового менеджменту, а О.В. Петько і О.М. Следь – відносно діяльності кадрової служби підприємства [8; 9]. Багато аспектів менеджменту персоналу подано у межах ринку праці на підприємстві (внутрішнього ринку праці) [10, с.107; 11, с.5; 12, с.84; 13, с.12]. Ю. Одегов і Г. Руденко до внутрішньоорганізаційних чинників формування внутрішнього ринку праці відносять кадрову політику і стратегію роботи з персоналом, збалансованість робочих місць і людських ресурсів [10 с.108].

В.В. Самойленко у межах теоретико-методичних засад регулювання ринку праці характеризує окремі положення кадрового менеджменту [11]. В. Гімпельсон називає чинники дефіциту кваліфікованих робітників на підприємстві [12]. С. Легомінова визначає шляхи вдосконалення регулювання ринку праці, а саме, внутрішньо фірмового ринку праці [13]. Ю. Маршавін формулює шляхи врегулювання професійно-кваліфікаційного дисбалансу на ринку праці, не враховуючи інтереси ринкових суб'єктів [14]. Таким чином, до теперішнього часу професійно-кваліфікаційна збалансованість (далі ПКС) не була предметом наукового пізнання менеджменту персоналу підприємств. Даний ракурс розглядання відсутній і в численних ака-

демичних виданнях.

Метою цієї публікації є комплексне подання професійно-кваліфікаційної збалансованості як необхідної умови, так і як якісної характеристики успішної реалізації кадрової політики підприємства, спрямованої на підвищення виробничої, організаційної і творчої активності персоналу.

Професійно-кваліфікаційна збалансованість є результатом кадрової політики підприємства. Ситуація на регіональному ринку праці демонструє синергетичний ефект кадрових політик, поданих на ньому суб'єктів господарювання. При цьому політика конкретного підприємства є похідною від збалансованості попиту і пропозиції на регіональному ринку праці. На думку Ю. Одегова і Г. Руденко, формування внутрішнього ринку праці будь-якої організації відбувається в умовах дії зовнішнього середовища бізнесу, яке визначає ефективність його функціонування. Однією з дій є стан регіонального ринку праці [10, с.108].

Ю. Маршавін відмічає, що зараз немає державної статистичної звітності про професійну відповідність попиту і пропозиції на ринку праці. Автор називає статистичні дані Державної служби зайнятості єдиним джерелом інформації [14, с.26]. На регіональному рівні в офіційній статистиці попит на робочу силу характеризується показником «потреба підприємств у працівниках на заміщення вільних робочих місць», а пропозиція – «кількість громадян, не зайнятих трудовою діяльністю, які перебували на обліку в державній службі зайнятості». Для позначення показника, що характеризує попит на регіональному ринку праці, введений символ  $P_i$ , а пропозиції –  $V_i$ . Показники, що характеризують попит і пропозицію у розрізі професійних груп, позначені символами  $p_i^j$ , де  $i$  – відрізок досліджуваного періоду, наприклад, 02 – 2002 рік, 03 – 2003 рік і т.д., а  $j$  – професійна група:  $\alpha$  – законодавці, вищі державні службовці, керівники, менеджери (управителі),  $\beta$  – професіонали,  $\gamma$  – фахівці,  $\lambda$  – технічні службовці,  $\mu$  – працівники сфери торгівлі та послуг,  $\phi$  – кваліфіковані робітники сільського та лісового господарств,

риборозведення та рибальства,  $\tau$  – кваліфіковані робітники з інструментом,  $\pi$  – робітники з обслуговування, експлуатації та контролювання за роботою технологічного устаткування, складання устаткування та машин,  $\eta$  – найпростіші професії,  $\omega$  – особи без професій.

Співвідношення попиту і пропозиції на ринку праці в статистиці характеризується показником «навантаження на одне вільне робоче місце (вакансію)». За професійними групами показник відображає відношення потреби підприємств у працівниках на заміщення вільних робочих місць до кількості громадян, не зайнятих трудовою діяльністю, які перебували на обліку в державній службі зайнятості. Для позначення показника, що характеризує ринок

праці в цілому, введений символ  $H_i$ , а в розрізі професійних груп –  $h_i^j$ .

Професійні групи в даному показнику представлені відповідно до Державного класифікатора професій (далі – Класифікатор) [15]. Оскільки у Класифікаторі професія трактується як здатність виконувати подібні роботи, які вимагають від особи певної кваліфікації, то дані групи одночасно характеризують як професійні знання і навички, так і їх кваліфікаційний рівень. Це значить, що  $h_i^j$  демонструє професійно-кваліфікаційну збалансованість регіонального ринку праці у розрізі професійних груп. В таблиці 1 подано динаміку  $H_i$  і  $h_i^j$  за професійними групами за 2001-2006 рр. [16, с.34, 35].

Таблиця 1

Динаміка навантаження на одне вільне робоче місце (вакансію) у Донецькій області за професійними групами (на 1 січня)

Показник	2002 р.	2003 р.	2004 р.	2005 р.	2006 р.	2007 р.
$H_i$	3,65	3,19	2,80	1,97	1,57	1,59
$h_i^a$	5,64	4,92	4,50	2,95	2,94	3,24
$h_i^b$	6,26	3,65	2,86	2,24	2,08	2,28
$h_i^g$	7,74	6,31	5,94	3,45	3,33	2,97
$h_i^l$	25,21	20,32	24,98	6,93	5,98	5,30
$h_i^m$	14,23	11,01	13,12	10,32	5,06	4,03
$h_i^j$	33,17	24,13	26,63	13,92	6,49	6,98
$h_i^t$	1,29	1,09	0,79	0,50	0,41	0,42
$h_i^p$	3,33	2,72	2,53	1,53	1,41	1,34
$h_i^h$	6,81	8,27	6,07	3,88	2,05	2,45

Дані табл. 1 свідчать про те, що за всіма групами за період спостерігається зниження значень показників. Впродовж періоду значні зміни відбувалися виключно у групі «кваліфіковані робітники сільського та лісового господарств, риборозведення та рибальства». Значення  $h_{02}^j$  було найбільше зі всіх груп. У 2004 р. тільки по двох групах збільшилося навантаження, зокрема значення  $h_{04}^j$  не набагато, але перевищило  $h_{03}^j$ . Значення  $h_{05}^j$  і  $h_{06}^j$  свідчать про щорічне зниження навантаження майже в два рази.

Значення  $H_{07}$  констатує незначне посилення навантаження на регіональному ринку. В цілому можна зробити висновок про прагнення регіонального ринку до професійно-кваліфікаційної збалансованості.

Для кадрового менеджменту підприємств представляє інтерес як сама ринкова ситуація, так і причини, які її зумовили. Можливі три причини даної ситуації: перша – попит зростає, а пропозиція знижується, друга – попит і пропозиція зростають, але при цьому темпи зростання попиту вище, третя – попит і пропозиція знижуються, але при цьому темпи зниження

пропозиції вище. Для позначення темпів приросту попиту за  $i$ -ий відрізок у розрізі  $j$ -их груп професій використовується символ  $T_{i0} V_i^j$ , а в середньому за період –  $\bar{T}_{i0} V_i^j$ . Для позначення темпів приросту пропозиції за  $i$ -ий відрізок в розрізі  $j$ -их груп професій використовується символ  $T_{i0} P_i^j$ , а в середньому за період –  $\bar{T}_{i0} P_i^j$ . Залежно від причини підприємства формують кадрову політику на регіональному ринку праці. В таблиці 2 представлені динаміка  $T_{i0} P_i^j$  і  $T_{i0} V_i^j$ , а також  $\bar{T}_{i0} P_i^j$  і  $\bar{T}_{i0} V_i^j$  за професійними групами за 2002-

2006 рр. [16, с.34]. Дані табл. 2 констатують наявність другої причини зміни професійно-кваліфікаційній збалансованості за всіма професійними групами. Особливо високі темпи приросту попиту спостерігалися за групами «технічні службовці» і «кваліфіковані робітники сільського та лісового господарств, риборозведення та рибальства». Разом з тим, зростання попиту на фахівців будь-якої професії не означає, що вони працюватимуть на посадах, які відповідають їх кваліфікації. Отже, виникає необхідність проаналізувати попит з позиції категорій робочих місць.

Таблиця 2

Динаміка попиту та пропозиції на ринку праці Донецької області за професійними групами (на 1 січня)

Професійні групи	2003 р.		2004 р.		2005 р.		2006 р.		2007 р.		$\bar{T}_{i0} P_i^j$	$\bar{T}_{i0} V_i^j$
	$T_{np} P_i^j$	$T_{np} V_i^j$	$T_{np} P_i^j$	$T_{np} V_i^j$	$T_{np} P_i^j$	$T_{np} V_i^j$	$T_{np} P_i^j$	$T_{np} V_i^j$	$T_{np} P_i^j$	$T_{np} V_i^j$		
	4,70	19,79	-6,95	6,00	-9,91	28,15	-16,83	4,43	-15,90	-17,20	-8,98	8,23
$\alpha$	1,08	15,85	-4,47	4,42	0,63	53,53	-6,15	-5,78	-2,04	-11,15	-2,19	11,38
$\beta$	0,49	72,35	-18,71	3,91	-12,13	11,85	-6,86	0,51	-9,55	-17,33	-9,35	14,26
$\gamma$	2,35	25,59	-5,45	0,45	-20,99	36,12	-15,86	-12,82	-16,53	-6,51	-11,30	8,57
$\lambda$	4,36	29,48	-0,66	-19,20	-3,96	246,41	-16,93	-3,83	-11,01	0,50	-5,64	50,67
$\mu$	15,30	49,07	10,66	-7,15	0,28	27,51	-18,16	67,02	-14,98	6,66	-1,38	28,62
$\phi$	51,77	108,70	-3,41	-12,50	-4,83	82,14	-31,14	47,71	-16,17	-22,12	-0,76	40,79
$\tau$	-3,72	13,99	-20,32	9,99	-25,09	18,16	-18,79	-1,43	-17,28	-18,88	-17,04	4,37
$\pi$	0,63	23,08	-12,26	-5,39	-17,47	35,96	-13,27	-5,47	-18,15	-13,85	-12,10	6,86
$\eta$	19,67	-1,56	1,18	37,83	0,16	56,79	-14,47	61,61	-20,90	-33,72	-2,87	24,19
$\omega$	-10,07		-1,56		16,73		-47,13		-34,46		-15,30	

У табл. 3 подано динаміку попиту на робочу силу за категоріями робочих місць [16, с.23]. З даних табл. 3 витікає, що вакансії робочих у декілька разів перевищують вакансії службовців, що побічно підтверджує раніше зроблене припущення. Необхідно звернути увагу, що, якщо в 2002 р. розрив вакансій робочих і службовців складав п'ять разів, то у 2006 р. – без малого чотири рази. Слід звернути увагу на збільшення попиту на працівників, що не мають професійної підготовки. Отже, особливістю сучасного ринку праці є дефіцит фахівців за робочими професіями. Підтве-

рдженням може служити працевлаштування незайнятих трудовою діяльністю громадян за категоріями робочих місць.

У таблиці 4 наведено динаміку працевлаштування незайнятих трудовою діяльністю громадян за категоріями робочих місць [16, с.27].

На підставі даних табл. 4 можна зробити висновок, що робочі спеціальності більш затребувані, а, значить, в умовах надмірної пропозиції робочої сили на регіональному ринку праці, кадрова політика підприємств орієнтована на використання висококваліфікованих фахівців на робочих

посадах. Оцінка використання кваліфікаційного рівня персоналу у Регіональному управлінні з експлуатації каналу Комунального підприємства «Компанія «Вода Донеччини» дозволяє стверджувати, що кожний третій фахівець, який має повну вищу освіту, не реалізовує свій рівень кваліфікації, а таких серед осіб, що мають неповну і базову вищу освіту, абсолютна більшість. Частка осіб з вищою освітою, працюючих

на робочих посадах, в чисельності працівників, що мають вищу освіту, за період з 2002 по 2006 роки складала: для осіб, що мали повну вищу освіту – від тридцяти до сорока відсотків, а для осіб, що мали базову та неповну вищу освіту – більше восьмидесяти відсотків. У цілому оцінка свідчить про зацікавленість підприємства використовувати на робочих посадах висококваліфікованих фахівців [17, с.221-222].

**Таблиця 3**

**Динаміка попиту на робочу силу за категоріями робочих місць (на 1 січня; осіб)**

Потреба у працівниках	2002 р.	2003 р.	2004 р.	2005 р.	2006 р.	2007 р.
Всього	20505	24562	26035	33363	34841	28848
На вакансії: робітників	16020	18892	19816	24411	24583	20694
службовців	3204	4409	4481	6227	5854	5235
місця, які не потребують професійної підготовки	1281	1261	1738	2725	4404	2919

**Таблиця 4**

**Динаміка працевлаштування незайнятих трудовою діяльністю громадян за категоріями робочих місць (осіб)**

Працевлаштовано	2002 р.	2003 р.	2004 р.	2005 р.	2006 р.	2007 р.
Всього	66715	66435	68723	72648	78018	72258
На вакансії робітників	42576	40943	42910	43488	47982	45315
службовців	13419	14067	14827	13976	15207	14836
місця, які не потребують професійної підготовки	10720	11425	10986	15184	14829	12107

Егоїстичність устремлінь менеджерів з персоналу формалізується у професійно-кваліфікаційній збалансованості персоналу підприємства, яка припускає відповідність професійних знань і кваліфікаційного рівня працівника професійним знанням і кваліфікаційному рівню займаної їм посади. Отже, професійно-кваліфікаційна збалансованість демонструє кадрову політику підприємства. Оцінка збалансованості дозволяє відповісти на питання, якою мірою ситуація на регіональному ринку праці сприяє реалізації егоїстичних устремлінь менеджерів з персоналу.

Необхідною умовою оцінки професійно-кваліфікаційної збалансованості є попереднє виділення можливих ракурсів вивчення: перший – в динаміці, другий – за рівнем збалансованості (відповідності),

третій відповідно до масштабу об'єкту, що вивчається.

Професійно-кваліфікаційна збалансованість характеризується чотирма ситуаціями: ситуація «А» – відповідність професії і кваліфікації працівника посаді; ситуація «Б» – невідповідність професії і кваліфікації працівника посаді; ситуація «В» – відповідність професії і невідповідність кваліфікації працівника посаді; ситуація «Г» – невідповідність професії і відповідність кваліфікації працівника посаді. Причому, якщо для ситуацій «А» і «Б» рівень відповідності однозначний – абсолютна відповідність або абсолютна невідповідність, то для двох інших ситуацій можливі варіанти відповідності. Різноманітність даних варіантів задається наступними умовами – характеристиками професії, кваліфікації і посади.



Таким чином, вищезазначене дозволяє зробити наступні висновки. По-перше, пропозиція на регіональному ринку праці перевищує пропозицію за кожною професійною групою. У перебігу досліджуваного періоду мала місце тенденція збалансованості попиту і пропозиції, яка виявлялася у скороченні пропозиції і зростанні попиту по кожній професійній групі. При цьому, темпи приросту попиту і пропозиції знижувалися. По-друге, ситуація на регіональному ринку праці обумовлює кадрову політику підприємств, яка спрямована на використання висококваліфікованої робочої сили на посадах, що не вимагають такого високого рівня кваліфікації. Дану політику не можна вважати успішною, оскільки вона не сприяє підвищенню виробничої, організаційної і творчої активності працівників. По-третє, оцінка професійно-кваліфікаційної збалансованості персоналу підприємства дозволяє виявити резерви для реалізації перспективної кадрової політики.

### Література

1. Колот А.М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання: Монографія. – К.: КНЕУ, 2005. – 230 с.
2. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 2 / Редкол.: С.В.Мочерний (відп.ред.) та ін. – К.: Видавничий центр “Академія”, 2002. – 848 с.
3. Сурмін Ю. Концептуально-методологічні аспекти сучасної кадрової політики в Україні. // Вісник Нац. Акад. держ. Упр. при Президентіві України. – 2005. – №3. – С.105-114.
4. Ніжник Н., Дубенко С., Гончарук С. Концептуальні підходи до регіональної кадрової політики України. // Вісник Нац. Акад. держ. Упр. при Президентіві України. – 2005. – №2. – С.25-30.
5. Щекин Г.В. Соціальна політика і кадровая політика: Монографія. – К.: МАУП, 2000. – 576 с.
6. Кудря Я.В. Нові підходи до кадрової корпоративної політики в управлінні персоналом // Проблеми науки. – 2006. – №7. – С.21-27.
7. Білоус Т.В. Сутність кадрової стратегії підприємства та методологічні засади її формування // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – №1. – С.185-189.
8. Білоус Т.В. Інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень в системі кадрового менеджменту // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – №4. – С.170-175.
9. Петько О.В., Следь О.М. Інформаційне забезпечення діяльності кадрової служби підприємства // Економіка і маркетинг в ХХІ сторіччі / Донецький нац. тих. ун-т, Донецька обл. держ. адміністрація. – Донецьк: Вид-во ДонДТУ, 2006. – Ч.2. – З. 209-217.
10. Одегов Ю., Руденко Г. Внутренний рынок труда в системе социально-трудовых отношений // Вопросы экономики. – 2004. – № 3. – С.105-114.
11. Самойленко В.В. Розвиток теоретико-методичних основ регулювання ринку праці: Автореф. дис. кан-та екон. наук: 08.09.01 / Харківський нац. екон. ун-т. – Харків, 2005. – 20 с.
12. Гимпельсон В. Дефицит квалификации и навыков на рынке труда // Вопросы экономики. – 2004. – № 3. – С.76-94.
13. Легомінова С. Шляхи вдосконалення регулювання ринку праці // Україна: аспекти праці. – 2001. – №4. – С.9-13.
14. Маршавін Ю. Шляхи врегулювання професійно-кваліфікаційного дисбалансу на ринку праці // Україна: аспекти праці. – 2006. – №1. – С.26-29.
15. ДК 003-95. Державний класифікатор України. Держ. класиф. професій. Введ.01.01.96. – К.: Держстандарт України, 1995. – 93 с.
16. Праця Донецької області за 2006 рік: Стат. зб. №9/182 / Державний комітет статистики України; ГУС у Донецькій області; Відповідальна за випуск О.Л. Волкова. – Донецьк, 2007. – 302 с.
17. Будякова О.Ю. Особливості використання на підприємствах дипломованих фахівців // Проблеми і перспективи працевлаштування випускників вищих навчальних закладів: Матеріали другої Всеукраїнської науково-практичної конференції. – Донецьк: ДонНУСТ, 2007. – С.220-223.

Статья поступила в редакцию 20.12.2007