

ДІЛОВА ОЦІНКА УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ПРИ ВІДБОРІ ДО КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ

*Ганущак-Єфіменко Л.М., д.е.н., професор, Лахно А., магістр
Київський національний університет технологій та дизайну*

Анотація. У статті визначені основні етапи формування резерву управлінського складу та запропоновано систему оцінювання якісних характеристик керівника при відборі його до кадрового резерву.

Ключові слова. Трудові ресурси, персонал підприємства, оцінка, кадровий резерв, ротація, кадровий потенціал.

ДЕЛОВАЯ ОЦЕНКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА ПРИ ОТБОРЕ В КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ

*Ганущак-Ефименко Л.М., д.э.н., профессор, Лахно А., магистр
Киевский национальный университет технологий и дизайна*

Аннотация. В статье определены основные этапы формирования резерва управленческого состава и предложена система оценки качественных характеристик руководителя при отборе его в кадровый резерв.

Ключевые слова. Трудовые ресурсы, персонал предприятия, оценка, кадровый резерв, ротация, кадровый потенциал.

BUSINESS EVALUATION OF MANAGER PERSONNEL AT SELECTED TO A STAFF RESERVE

*Ganushchak-Efimenko L.M., Lakhno A.
Kyiv National University of Technologies and Design*

Abstract. In the articles certain the basic stages of forming of reserve of managerial personnel and the system of evaluation of high-quality characteristics of leader is offered at the selection of him to skilled reserve.

Keywords. Labor resources, personnel of the enterprise, estimation, personnel reserve, rotation, human potential.

Постановка проблеми. Для підтримки дієздатності, а тим більше для розквіту кожного підприємства, яке функціонує в умовах ринкової економіки, необхідні значні переваги над конкурентами. Головною такою перевагою є потенціал інтелектуального розвитку його працівників, в значній мірі – управлінського персоналу. Щоб виявити компетентність та продуктивність роботи, яку виконують працівники, найчастіше застосовують оцінку персоналу. Оцінка управлінського персоналу – це процес визначення корисності праці або діяльності конкретної людини, що займає керівну посаду на підприємстві.

В залежності від господарської діяльності підприємства, з урахуванням чисельності персоналу, виробничої програми, обсягів робіт та коштів на утримання апарату визначають потребу підприємства в управлінських кадрах. На даний час ефективно створювати резерв для усіх керівних посад підприємства і його підрозділів, і в першу чергу ключових. При висуванні у резерв управлінського персоналу насамперед враховують ступінь досягнення цілей підприємства або підрозділу на чолі з конкретним працівником. Необхідно регулярно проводити оцінку керівного складу персоналу та їх результатів праці, щоб знати потенціал майбутнього зростання результативності праці керівника.

Тобто, одним із ефективних методів відбору до кадрового резерву є ділова оцінка управлінського персоналу, що дозволяє використовувати прихований резерв компетентності працівників та, таким чином, формувати та відтворювати конкурентні позиції підприємства в цілому. Це підтверджу актуальність обраної проблеми дослідження.

Аналіз останніх досліджень та невирішена частина проблеми. На проблеми формування резерву управлінського персоналу в своїх працях звертали увагу як українські, так і зарубіжні науковці з менеджменту, психології управління, роботи з персоналом тощо. Так, наприклад, Г. Мостовий та В. Бабаєв довели, що ідея створення кадрового резерву вписується в модель безперервної професійної освіти та може бути основою швидкого зростання кар'єрними сходами [6]. О. Пархоменко-Куцевіл запропонувала здійснювати системний аналіз зв'язку формування кадрового резерву з відбором, навчанням, підвищенням кваліфікації та кар'єрним ростом управлінського складу [7]. М. Синявіна вважає, що в розробці технології політичної та інституційної спроможності держави до формування, реалізації та послідовного розвитку кадрового потенціалу публічної служби на сучасному етапі державотворення в Україні полягає перспектива подальших досліджень в цьому напрямку [8]. М. Кулешов та В. Попов запропонували підходи до оцінки управлінського персоналу, що дозволяють на стадії атестування визначити спроможність керівників виконувати відповідні функції [4]. О. Славгородська та В. Щербак запропонували класифікувати кадровий склад підприємства за підсистемами: «Кількісна забезпеченість персоналом», «Якісна забезпеченість персоналом», «Ефективність використання персоналу», «Витрати на утримання та діяльність персоналу» [9].

Існуючі в науковій літературі методи формування кадрового резерву базуються здебільшого на використанні адміністративного підходу, тобто бракує аналітичної підстави для прийняття управлінського рішення. Тому, розробка системи діяльності для оцінювання управлінського персоналу є актуальною.

Мета. Запропонувати систему оцінювання управлінського персоналу при відборі до кадрового резерву.

Результати дослідження. В економіці розрізняють поняття «трудові ресурси» та «персонал підприємства». Трудові ресурси – це частина населення працездатного віку, що має необхідні фізичні можливості, володіє знаннями і практичним досвідом для здійснення визначеної роботи в народному господарстві. До трудових ресурсів відносять як фактично зайнятих, так і потенційних працівників [2].

Персонал – це сукупність всіх працівників, які тимчасово або постійно працюють на підприємстві, при цьому мають необхідну професійну підготовку або практичний досвід.

Усі працівники підприємства поділяються на 2 групи: *менеджери* (керують та контролюють роботу виконавців) та *виконавці* (виконують завдання керівництва).

За характером виконуваних функцій в процесі праці персонал поділяється на 7 категорій:

- 1) керівники (зайняті управлінням виробничими процесами та підлеглими працівниками);
- 2) спеціалісти (виконують інженерно-технічні та економічні роботи, мають вищу освіту (інколи дві і більше), здатні приймати неординарні інженерні рішення (інженери, технологи, економісти));
- 3) службовці (здійснюють підготовку та оформлення документів, облік та контроль, господарське обслуговування);
- 4) робітники: основні та допоміжні (беруть участь у виробництві основної продукції та обслуговують основне виробництво);
- 5) молодший обслуговуючий персонал (зайняті обслуговуванням основного парку обладнання та устаткування, а також обслуговуванням основних, допоміжних, чергових і ремонтних виробничих працівників);
- 6) охорона (виконують функції з охорони громадян та майна);
- 7) учні (набувають практичних навичок оволодіння професією на конкретному підприємстві).

Вихідним етапом у процесі управління персоналом є процес прийняття на роботу, який враховує, насамперед, такі процеси, як набір і відбір персоналу.

Мета набору персоналу полягає у створенні резерву кандидатів на всі робочі місця з урахуванням, у тому числі майбутніх організаційних і кадрових змін, звільнень, переміщень, доглядів на пенсію, закінчень термінів контрактів, змін напрямків та характеру виробничої діяльності. Набір зазвичай ведуть із зовнішніх й внутрішніх джерел. До засобів зовнішнього набору ставляться: публікація оголошень в газетах і фахових журналах, звернення до агентства працевлаштування і до фірм, які поставляють керівні кадри, напрям які уклали контракт людей на спеціальні курси при коледжах. Популярним методом набору з допомогою внутрішніх резервів є розсилання інформацію про нові вакансії з запрошення кваліфікованих працівників.

Відбір кадрів – це процес вивчення професійних і ділових якостей кожного претендента з метою встановлення його придатності для виконання обов’язків на певному робочому місці або посаді; оцінка кандидатів з залученого резерву на відповідність вимогам; вибір із сукупності претендентів найбільш придатного з урахуванням відповідності його спеціальності, кваліфікації, особистих якостей і здібностей характеру діяльності, інтересам організації і його самого [1]. Нижче наведені показники, що характеризують потенціал персоналу підприємства (рис. 1) [10].

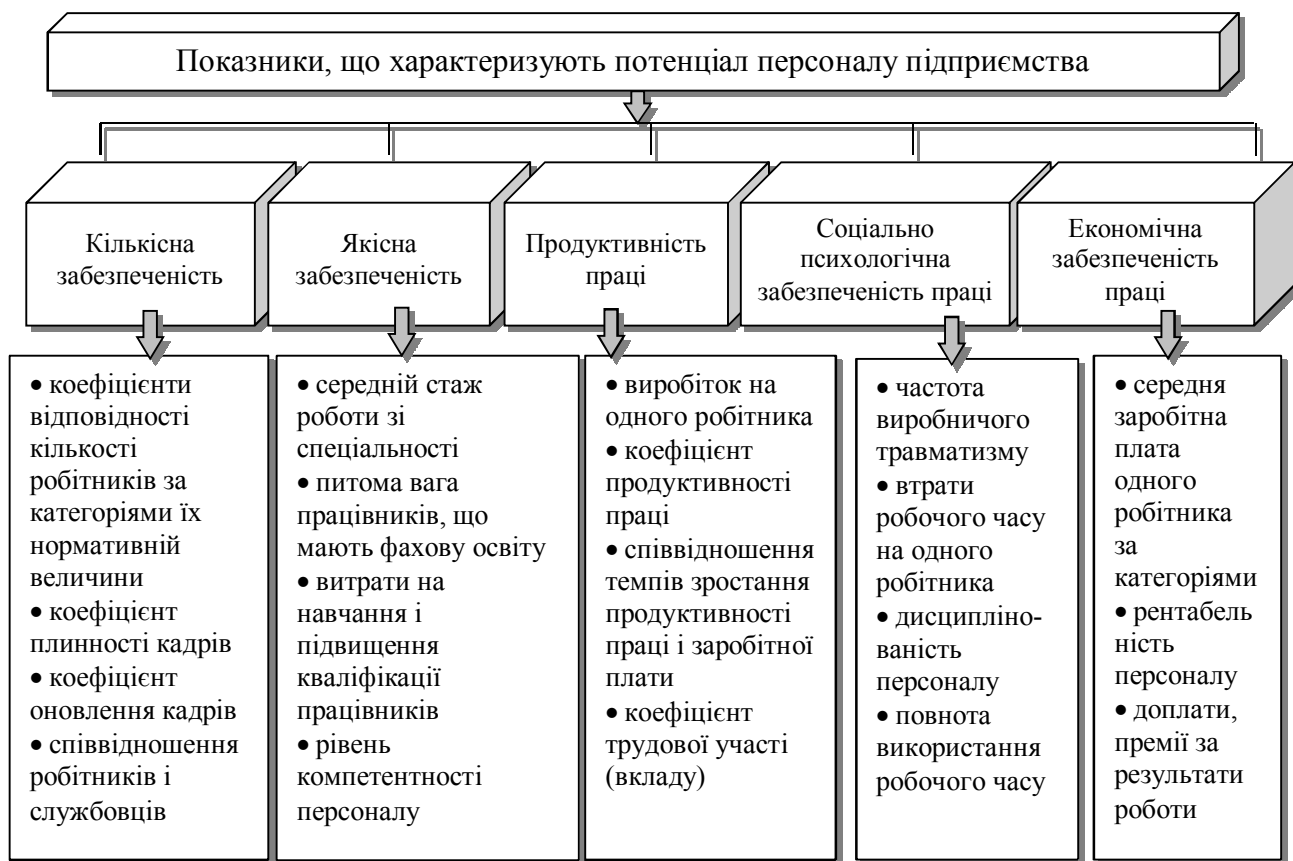


Рис. 1. Показники характеристики потенціалу персоналу підприємства

Після успішного проходження етапів набору та відбору підприємство зараховує працівника до штату, де він працює згідно штатного розпису, правил внутрішнього трудового розпорядку, посадової інструкції. Дані документи є підставою для подальшого добору персоналу, поліпшення його складу та вертикальної та горизонтальної ротаций.

Ротація персоналу – це переміщення працівника з одного підрозділу організації в інший, переведення з однієї посади на іншу, іноді – аж до повної зміни сфери діяльності [5].

В сучасних умовах розвитку ринкової економіки набуває особливої актуальності проблема формування кадрового резерву. Резерв керівних кадрів – це спеціально сформована група працівників, яка успішно пройшла атестаційний добір та спеціальну управлінську підготовку і досягла значних результатів у своїй професійній діяльності, а також за своїми якісними властивостями відповідає вимогам, які висуваються керівникам певного рівня.

Критерії відбору до кадрового резерву: рівень освіти, досвід роботи, стан здоров'я, вік, згода кандидата на зайняття вакантної посади.

Головні завдання формування кадрового резерву:

- виявити серед працівників суб'єкта господарської діяльності осіб, які мають потенціал до управління;
- підготувати обраних працівників, що зараховані до резерву керівних посад;
- розширити професійну компетенцію працівників, що були відібрані;
- забезпечити своєчасне заміщення вакантних посад керівників з числа відібраних для управлінської діяльності працівників, що пройшли відповідну підготовку у складі кадрового резерву;
- забезпечити належні умови для розвитку управління організацією та її структурними підрозділами.

Створення резерву керівного складу є вагомим завданням кадрової служби на підприємстві. Хоча, дане питання є досить актуальним не лише на мікро-, а і на макрорівні. Станом на 1 жовтня 2017 року по всій Україні зареєстровано 73 357 вакансій, з них 4 667 (6,4%) складають вакансії законодавців, вищих державних службовців, керівників, менеджерів, тобто управлінського персоналу (табл. 1, рис. 2). Це свідчить про не досить ефективну роботу кадрових служб, які не створюють резерву управлінського персоналу для швидкого заміщення вакантних посад.

Таблиця 1

Професії, за кількістю зареєстрованих вакансій станом на 1.10.2017 р.

№	Назва професії	Код професії	Кількість вакансій, од.	Питома вага у загальній кількості, %
А	Б	В	1	2
1	менеджер із збуту	1475.4	381	0,5
2	головний бухгалтер	1231	253	0,3
3	менеджер	1231	211	0,3
4	директор (начальник, інший керівник) підприємства	1210.1	210	0,3
5	майстер	1222.2	200	0,3
6	начальник відділу	1221.2	169	0,2
7	керівник гуртка	1229.6	168	0,2
8	заступник директора	1210.1	135	0,2
9	заступник начальника відділу	1229.7	105	0,1
10	завідувач складу	1226.2	87	0,1
11	виконавець робіт	1223.2	70	0,1
12	начальник відділу поштового зв'язку	1226.2	70	0,1
13	головний інженер	1223.1	68	0,1
14	завідувач господарства	1239	68	0,1
15	майстер дільниці	1222.2	67	0,1
16	менеджер з постачання	1475.4	67	0,1

Закінчення табл. 1

А	Б	В	1	2
17	менеджер в роздрібній торгівлі непродовольчими товарами	1453.2	62	0,1
18	менеджер із зовнішньоекономічної діяльності	1475.4	60	0,1
19	начальник відділення	1221.2	59	0,1
20	менеджер	1499	50	0,1

Джерело: наведено авторами на основі даних [3].

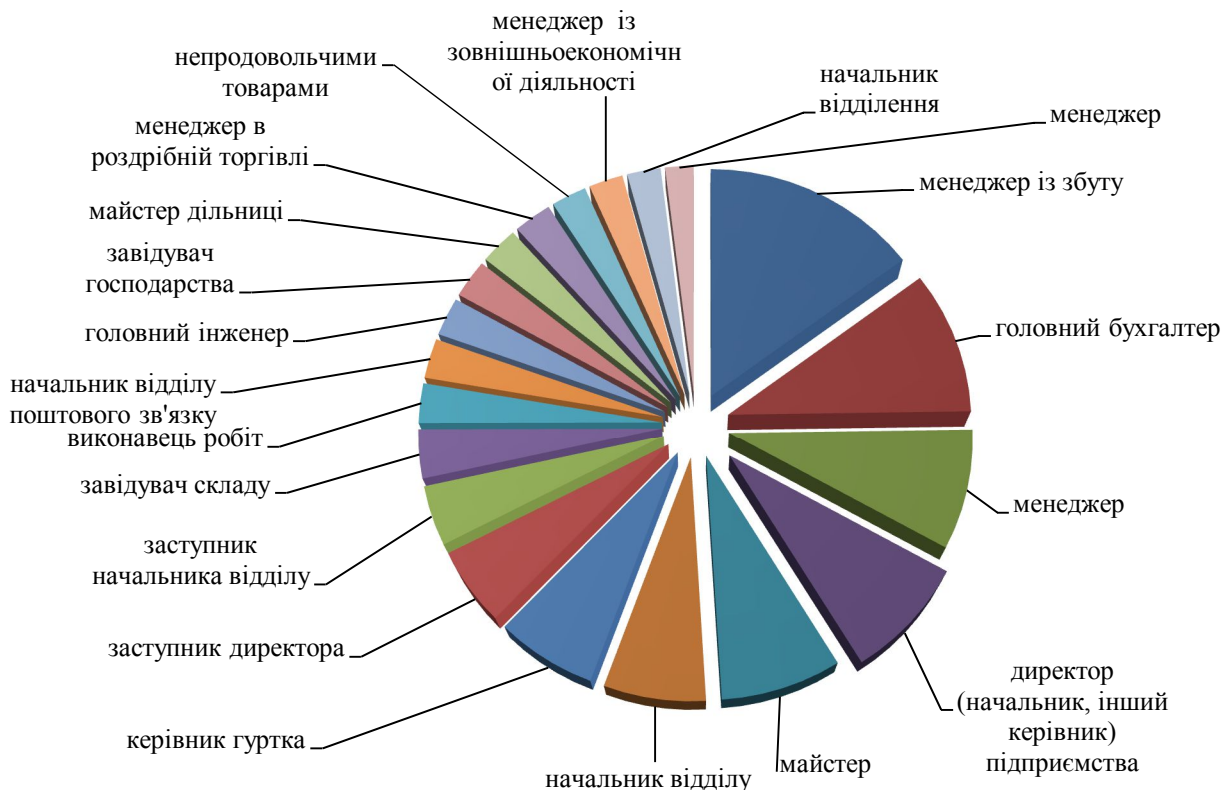


Рис. 2. Структура вакансій управлінського персоналу станом на 1 жовтня 2017 року

Таким чином, проаналізувавши вищенаведені дані служби зайнятості стосовно вакантних посад, можна зробити висновок, що в загальній структурі вакансій число управлінського персоналу складає 6,4%. При цьому, серед них найбільш затребуваними на ринку праці є: менеджери зі збуту, управлінці, директори.

Таблиця 2

Відхилення вакансій керівного складу в порівнянні з 2016 р.

	2016 р.		2017 р.		Темпи зростання (зниження)
	одиниці	у % до підсумку	одиниці	у % до підсумку	
Усього	56 865	100,0	73 357	100,0	129
законодавці, вищі державні службовці, керівники, менеджери (управителі)	3 665	6,4	4 667	6,4	127,3

Джерело: наведено авторами на основі даних [3].

Отже, враховуючи дані минулого року, де кількість відкритих вакансій на посади керівних кадрів була меншою за кількістю (3 665 чол.), але при цьому такою ж самою в

загальній структурі вакансій, можна зробити висновок, що в порівнянні з аналогічним періодом минулого року відбулося збільшення числа вакансій керівників на 27,3% (табл. 2). Це свідчить про зниження ефективності роботи кадрових служб підприємств, які не забезпечують оперативне заміщення вакантних посад, чого б можна було досягти шляхом створення резерву.

Висновки та пропозиції. Ділова оцінка персоналу – це чітко спрямований процес виявлення відповідності якісних характеристик працівника до вимог певної посади чи робочого місця. Головним її завданням є: виявити трудовий потенціал працівника, ступінь його використання, оцінити його можливості обійняти наступну посаду та проаналізувати цінність конкретного працівника для підприємства.

На сьогоднішній день немає універсального методу стосовно ділової оцінки персоналу. Враховуючи те, що підприємства відносяться до різних сфер діяльності, при цьому, відповідно, перебувають у різних соціальних і економічних умовах, обумовлюється формування відмінно різних вимог до керівників. Однак, на сучасному етапі розвитку економіки майже універсальним методом оцінки буде використання двох видів оцінки керівного складу: оцінка результатів праці та атестації, та оцінка ділових і особистих якостей керівника, що є важливими у подальшому функціонуванні та розвитку підприємства. Найефективнішими методами оцінки діяльності для резервних керівників будуть: атестація, бесіда, кількість та якість досягнутих результатів на останньому місці роботи.

Важливим для розвитку підприємства та трудового колективу є сприймання керівника, як лідера колективу. Оцінити лідерські якості кандидата можна за допомогою методу експертних оцінок. При цьому, якщо кандидатами до резерву керівництва є діючі працівники підприємства, то експертами можуть бути їх колеги, що дозволить оцінити рівень авторитету серед працівників для кожного із кандидатів.

З точки зору необхідності своєчасного виявлення працівників, які мають не тільки необхідний рівень кваліфікацій і компетенцій, а й повагу і авторитет в колективі слід зосередитися на відточенні чіткої послідовності роботи під час формування керівників до управлінського резерву. При цьому слід звертати увагу не лише на формування якісного складу працівників «взагалі», а й враховувати орієнтацію на їх управлінську діяльність та значну кількість чинників, які впливають на спроможність кандидатів ефективно виконувати управлінську функцію в майбутньому.

Література

1. Біндюженко В. Система набору та відбору персоналу організації та формування кадрової політики. [Електронний ресурс] / В. Біндюженко // Ефективна економіка. – 2017. Режим доступу: <http://www.m.nauka.com.ua/?op=1&j=efektyvna-ekonomika&s=ua&z=5602>.
2. Гетьман О. Поняття персоналу, його класифікація. [Електронний ресурс] / О. Гетьман // Поняття персоналу, його класифікація. – Режим доступу: <http://westudents.com.ua>.
3. Державна служба зайнятості [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dcz.gov.ua>.
4. Кулешов М. Оцінка результатів діяльності керівника / М. Кулешов, В. Попов // Проблеми екстремальної та кризової психології. – 2010. – № 7. – С. 238–245.
5. Мельник К. Ротація кадрів правоохоронних органів / К. Мельник // Право і безпека. – 2010. – № 2 (34). – С. 154–157.
6. Мостовий Г. Формування штатного кадрового резерву як перспективний напрям забезпечення державної служби кадрами нової генерації / Г. Мостовий, В. Бабаєв // Вісник Національної академії державного управління. – 2010. – С. 239–246.
7. Пархоменко-Куцевіл О. Теоретико-методологічні засади організації роботи з кадровим резервом державної служби: зарубіжний та український досвід / О. Пархоменко-Куцевіл // Вісник Національної академії державного управління. – 2010. – С. 72–80.

8. Синявіна М. Сучасні проблеми формування та пріоритети розвитку кадрового потенціалу публічної служби в Україні [Електронний ресурс] / М. Синявіна // Публічне управління. – Режим доступу: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/putp/2011-2/doc/1/08.pdf>.
9. Славгородська О. Класифікація конкурентних переваг персоналу підприємства / О. Славгородська, В. Щербак // Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна. – 2005. – Вип. 97. – С. 95–101.
10. Щербак В. Управління персоналом підприємства: наук. видання / В. Щербак. – Харків: ХНЕУ, 2005. – 230 с.