

УДК. 658:331.3

**К.Ф. Ковальчук, проф., д-р екон. наук, Є.М. Фріман, канд. екон. наук,
І. М. Фріман, ст. викл.**

Національна металургійна академія України, м. Дніпропетровськ

Оцінка діяльності кадрового управлінського персоналу промислового підприємства як основний чинник підвищення його економічної безпеки

У даній статті описано порядок та структуру оцінки управлінського персоналу промислового підприємства, використання яких дозволяє всебічно та своєчасно приймати кадрові рішення спрямовані на підвищення економічної безпеки підприємства.

економічна безпека промислового підприємства, система інтегральної оцінки, інтегрована цільова функція критеріїв, кадровий управлінський персонал, множина критеріїв, негативні чинники внутрішнього та зовнішнього середовищ

Проблема та її зв'язок з науковими та практичними завданнями. Ринкові реформи в Україні, розширення процесів демонополізації та приватизації, структурна реорганізація промисловості та необхідність господарювання підприємства в умовах світової фінансової кризи змінили місце і роль кадрового управлінського персоналу в процесі забезпечення економічної безпеки промислового підприємства. Під кадровим управлінським персоналом розуміється кваліфіковані фахівці та керівники, що пройшли попередню професійну підготовку, мають спеціальну освіту, досвід роботи у обраній сфері діяльності, є постійними працівниками підприємства, і здатні досягти максимальної результативності при виконанні завдань підвищеної складності [7]. Під економічною безпекою розуміється здатність підприємства ефективно та своєчасно протистояти впливу негативних чинників внутрішнього та зовнішнього середовищ [4].

Аналіз досліджень і публікацій. Підвищення економічної безпеки залежить від того, наскільки адекватно здійснюється оцінка управлінського персоналу підприємства як інтегрована цільова функція критеріїв результативності діяльності та професійних якостей, формується і в подальшому реалізується кадрова політика підприємства [10].

Методи оцінки діяльності управлінців які використовуються на промислових підприємствах в теперішній час не дозволяють у повному обсязі виявити професійні якості та результативність управлінського персоналу усіх підрозділів, а також фрагментарно враховують вплив їх діяльності на економічну безпеку підприємства [9].

До таких методів оцінки відносяться:

- матричний (описовий) метод, що полягає в порівнянні фактичних якостей працівників з сукупністю необхідних для працівника якостей;
- метод еталону, що порівнює фактичні дані працівника з характеристиками найбільш успішних працівників даного напрямку;
- цільовий метод оцінки, за допомогою якого визначається, наскільки раціонально управлінець встановлює цілі та наскільки успішно працює для досягнення цих цілей;
- метод оцінки рис, заснований на аналізі впливу психологічних властивостей менеджера на ефективність оцінки його діяльності;
- метод аналізу результатів діяльності колективу, що базується на оцінці діяльності управлінського персоналу підприємства залежно від результатів діяльності колективу;

- метод групової дискусії, використання якого спрямоване на визначення рівня логічного мислення співробітників, але не дозволяє оцінювати результативність управлінського персоналу підприємства;

- метод тестування, що оцінює працівників за мірою рішення ними заздалегідь підготовлених виробничих тестових завдань.

- метод сумованих оцінок, який полягає у визначенні експертами частоти прояву управлінським персоналом певних якостей та застосування бальної оцінки за певний рівень частоти. Використання даного методу не може бути недоцільним з наступних причин: по-перше, сукупність якостей, якими володіють управлінці підприємства, не гарантує їхнє раціональне використання; по-друге, даний метод не передбачає економічної оцінки результатів їхньої діяльності; по-третє, прояв управлінцями певної якості не завжди призводить до результату.

- метод заданого угруповання працівників, що передбачає вибір певного числа чинників оцінки і розподілу працівників за цими чинниками.

- метод рангового порядку, при якому керівник за допомогою певних критеріїв оцінює ступінь використання знань, досвіду, кваліфікації працівника в процесі виконання поставлених завдань та інші [8, 11 – 12].

В табл. 1 відображено переваги та недоліки методів оцінки управлінського персоналу

Таблиця 1 - Переваги та недоліки методів оцінки управлінського персоналу

Найменування методу	Переваги	Недоліки
1	2	3
Якісні методи оцінки персоналу		
Матричний (описовий)	Для кожного працівника встановлюється рівень професійних якостей, яких він повинен досягти	Не дозволяє оцінити результативність роботи
Метод еталону	На підставі результатів роботи найбільш успішних працівників розробляються планові показники, яких необхідно досягти іншим працівникам	Не враховується рівень кваліфікації працівника
Цільовий метод оцінки	Можливості оцінки якості рішень і відстеження ступеня їх реалізації	Не дозволяє об'єктивно оцінити причини розбіжності між плановими та досягнутими результатами
Метод оцінки рис	Оцінюється соціально-психологічна характеристика управлінця	Неможливо визначити результати діяльності працівників
Метод аналізу результатів діяльності колективу	Дозволяє визначити зусилля керівника при виконанні конкретного завдання	Не дозволяє оцінити особистий внесок кожного управлінця в досягнення отриманих результатів
Метод групової дискусії	На його підставі визначається рівень логічного мислення співробітників	Не дозволяє оцінити персонал підприємства і його людські ресурси

1	2	3
Комбіновані методи оцінки персоналу		
Метод тестування	Оцінює компетентність робітників в процесі моделювання виробничої ситуації, зазначеної в змісті тестів	Автори тестів не можуть максимально наблизити їх умови до реальної дійсності
Метод заданого групування працівників	Використовується для кадрової ротації працівників залежно від вимог, що висуваються їм при виконанні певного виду роботи	Не дозволяє планувати взаємозамінність працівників в інших (суміжних) підрозділах підприємства
Метод рангового порядку	Якість роботи співробітників оцінюється на підставі знань, досвіду, рівня кваліфікації	Не оцінюється ступінь користування професійними якостями в процесі виконання завдання
Кількісні методи оцінки персоналу		
Метод бальної оцінки	Дозволяє визначати особисті та професійні якості співробітників	Не може застосовуватися для оцінки ефективності результатів управлінських рішень
Метод визначення рівня кваліфікації	Оцінює рівень професійної підготовки	Не оцінюється інтенсивність використання людських ресурсів
Метод номінальної оцінки	Можливо визначити ступінь результативності роботи працівників	Не відображається динаміка ефективності ухвалених управлінських рішень

Розглянуті методи не дозволяють створити єдину систему оцінки управлінського персоналу промислового підприємства. Це відбувається через те, що в кожному з них конкретно не вказуються цілі, які стоять перед управлінцями підприємства, а також не обумовлені склад, структура і зміст критеріїв, на підставі яких повинна проводитися оцінка персоналу. Вони не розкривають вплив індивідуально-психологічних властивостей управлінців на ефективність їх діяльності.

Використовуючи ці методи без урахування обґрунтованої системи оцінних критеріїв управлінського персоналу, керівництво промислового підприємства не має можливості всебічно та своєчасно в кількісному вигляді оцінити вплив результативності кожного керівника та фахівця на підвищення рівня економічної безпеки, тобто виявити в якій мірі розроблені та реалізовані кожним управлінцем рішення підвищують економічну безпеку підприємства, а також оцінити рівень кадрового забезпечення та фінансової незалежності підприємства.

У зв'язку з цим дослідження і вирішення питань, які пов'язані із оцінкою діяльності управлінського персоналу з метою обґрунтованого та ефективного прийняття організаційних заходів щодо запобігання, мінімізації та нівелювання негативних чинників є актуальною проблемою для розвитку теорії та практики прийняття рішень відносно кадрового забезпечення підприємства і має господарське значення.

Постановка завдання. Саме оцінка діяльності кадрових управлінців промислового підприємства дозволяє визначити їх вклад у економічну безпеку підприємства. Оцінка управлінського персоналу повинна здійснюватися на підставі

всебічного, постійного і об'єктивного визначення професійних, особових якостей управлінців та результативності їх роботи. Доречно пригадати Ф. Ларошфуко [2], який стверджував, що: «...про достоїнства людини потрібно судити не по його гарних якостях, а по тому, як він їх використовує». На підставі оцінки визначаються ступінь професійної компетентності управлінців для виконання поставлених перед ними завдань. Це повинно здійснюватися за допомогою сукупності якісних та кількісних показників (оцінних критеріїв).

Викладення матеріалу та результати. На підставі якісних критеріїв визначаються професійні ознаки управлінців, а саме вік, освіта, стан здоров'я, стаж роботи, а також рівень індивідуально-психологічних особливостей: воля, пам'ять, відповідальність, інтуїція, антиципація.

Воля, як особиста риса управлінця, виявляється в його усвідомленому зусиллі до виконання поставлених завдань з досягненням найбільш сприятливих для підприємства результатів [3, 6].

Пам'ять характеризує можливість одночасно зосереджувати увагу на декількох чинниках, від яких залежить успішне досягнення поставленої мети, і здатність відтворювати раніше одержану інформацію в найбільш короткий термін [5].

Відповідальність виражається в прагненні самостійного вибору й організації впровадження найбільш ефективного управлінського рішення, здатності передбачати позитивні та негативні результати вибору, а також у готовності зазнавати певні позбавлення у разі помилки керівника та фахівця [3, 5].

Інтуїція – це здатність оцінити неусвідомлені, але вже зафіксовані будь-яким з органів чуття чинники, що позитивно або негативно впливають на успішність функціонування підприємства [2].

Для оцінки результативності діяльності управлінського персоналу в процесі мінімізації ризиків по всіх підрозділах промислового підприємства, пропонується в якості планових показників використовувати чинники ризику, притаманні певній сфері управління та здійснювати інтегральну оцінку персоналу, що дозволяє оцінити фактичну кваліфікацію управлінців, а також з достатнім ступенем вірогідності прогнозувати ефективність їх майбутньої діяльності спрямованої на зниження ризиків [4, 7].

Для визначення результативності діяльності управлінського персоналу, на підставі якої визначається динаміка розвитку професійної компетентності і інтелектуального рівня керівників та фахівців усіх підрозділів підприємства, необхідно використовувати кількісні критерії, які повинні відповідати наступним умовам:

- безперервність - постійний збір інформації про діяльність управлінського персоналу підприємства;
- дисперсність - використання результатів діяльності управлінського персоналу підприємства при ухваленні кадрових та мотиваційних рішень;
- обґрунтованість - оцінювання ефективності управлінських рішень на підставі певних стандартизованих критеріїв, властивих певному центру відповідальності;
- кількісний характер - використання кількісних шкал вимірювання критеріїв;
- комплексність - багатокритеріальна оцінка видів діяльності;
- ієрархічність - поєднання інтегральної оцінки діяльності з її етапами (у часі) та видами (у просторі);
- простота автоматизації і введення в сучасні ERP;
- урахування специфіки роботи менеджерів у різних сферах управління промисловим підприємством.

На рис. 1 відображено декомпозицію оцінки управлінського персоналу до рівня кількісних критеріїв, які притаманні кожній сфері діяльності.

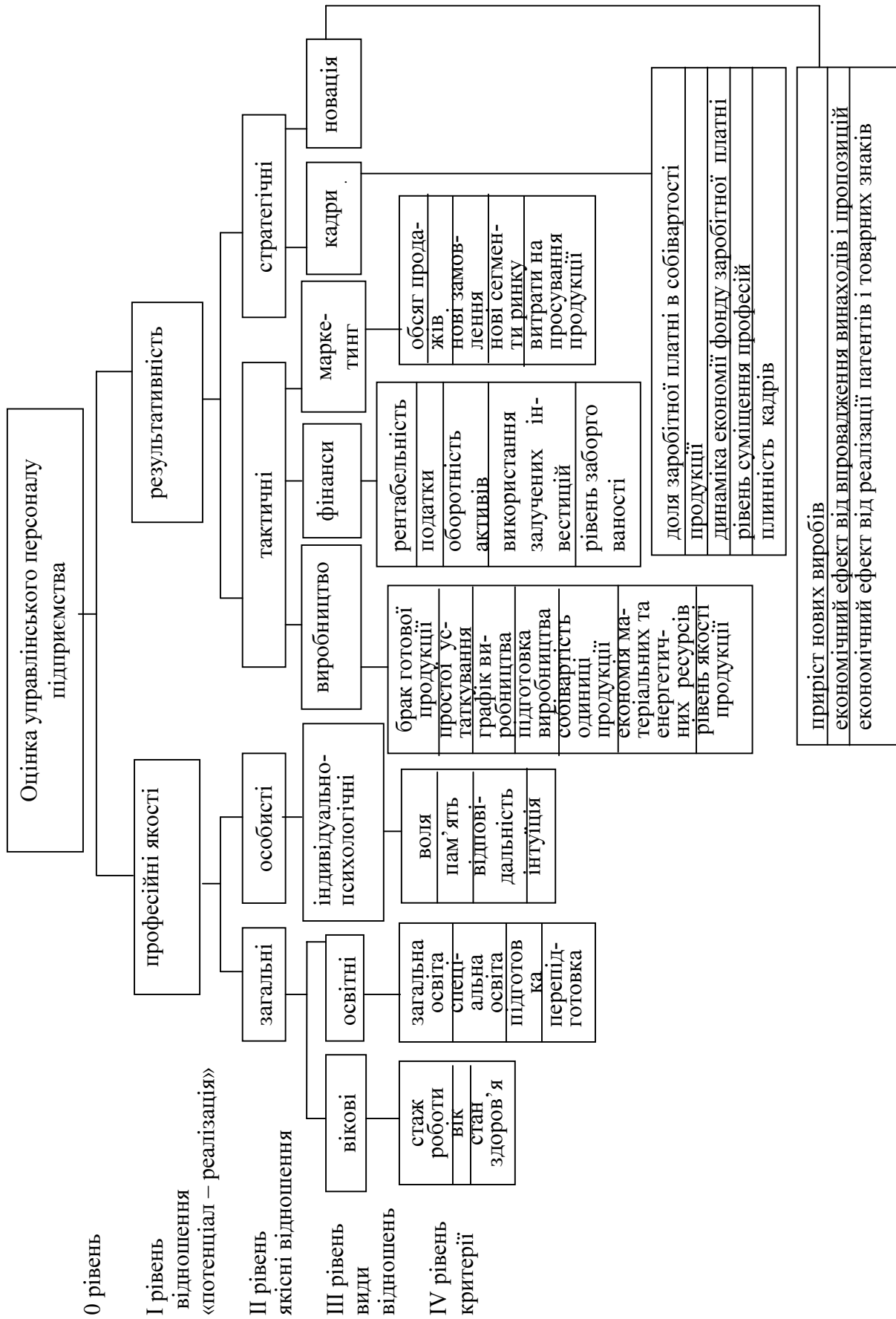


Рисунок 1 – Декомпозиція оцінки управлінського персоналу підприємства

На рис. 2 пропонується порядок оцінки діяльності управлінського персоналу підприємства. На етапі аналізу виділяються якісні сторони професіоналізму управлінців. Тут кожній якості відповідає оцінний показник – критерій, який кількісно ідентифікує рівень наявності цієї якості у керівника та фахівця.

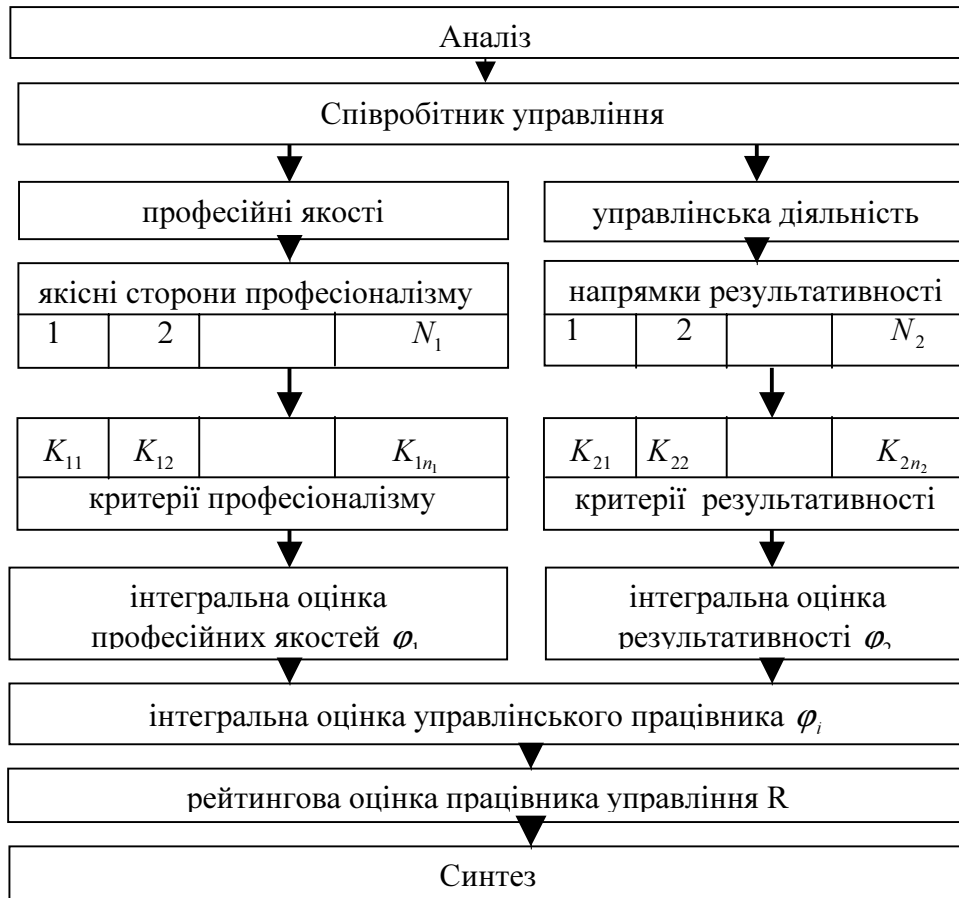


Рисунок 2 - Порядок оцінки діяльності управлінського персоналу підприємства усіх підрозділів підприємства

На етапі синтезу проводиться власне інтегральна оцінка професійних якостей φ_1 і результативність діяльності φ_2 управлінців, на підставі яких формується їх рейтинг R. Для визначення інтегральних оцінок φ_i , а також рейтингу R, можуть бути використані різні методи згортки критеріїв [1].

Цей етап забезпечує моніторинг зміни рівнів професіоналізму і результативності управлінців в будь-якій сфері управління. Для оцінки результативності діяльності управлінського персоналу, що дозволяє визначити рівень кадрового забезпечення для підвищення економічної безпеки, формувати та реалізовувати обґрунтовану та адекватну кадрову політику промислового підприємства, приймати об'єктивні кадрові рішення та планувати кар'єру управлінців пропонується використовувати систему, структуру якої представлено на рис. 3.

Система функціонує на підставі ієрархічної сукупності оцінок початкових, проміжних та кінцевих результатів прийняття й реалізації управлінських рішень, що приймаються управлінським персоналом.

Висновок та напрямок подальших досліджень. Використання даної системи дозволяє визначати потребу підприємства в управлінцях для розробки та впровадження нових видів бізнес-проектів, оцінити їх фактичну кваліфікацію, а також з достатнім ступенем вірогідності прогнозувати ефективність їх майбутньої діяльності та

здійснити розподіл управлінців на 3 категорії в залежності від рівня впливу успішності завдань, що впливають на економічну безпеку підприємства.

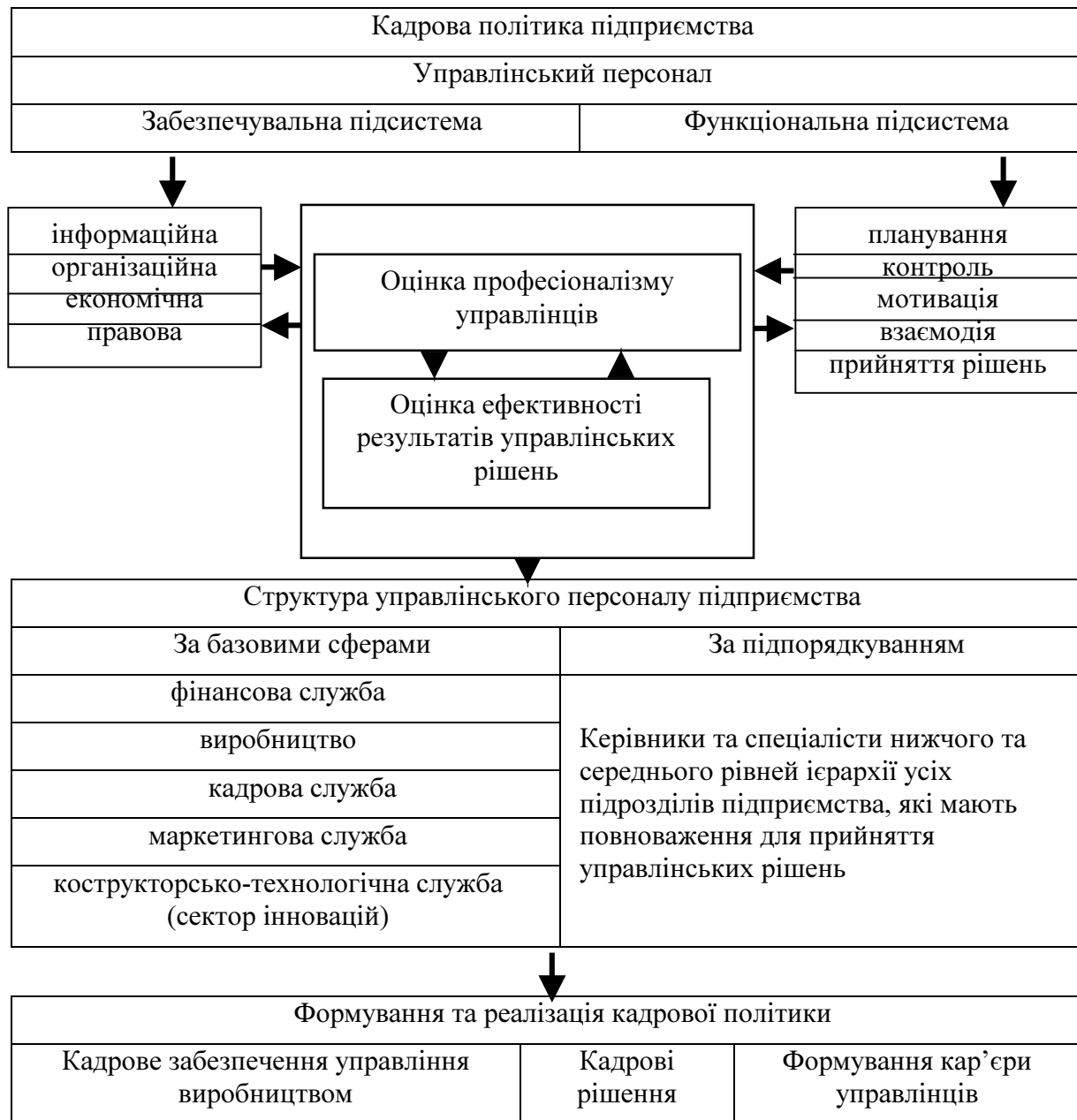


Рисунок 3 – Структура системи оцінки результативності діяльності управлінського персоналу промислового підприємства

Категорія А – найбільш значуща для забезпечення економічної безпеки підприємства. До неї входять управлінці, що приймають найбільш результативні управлінські рішення. Постійне використання управлінців даної категорії дозволяє підприємству досягати 80% успіху на ринку, внаслідок чого підвищується економічна безпека підприємства.

Категорія В – менш значуща, оскільки успішність діяльності управлінських працівників цієї категорії складає 15% для забезпечення економічної безпеки підприємства.

Категорія С – істотно не впливає на рівень економічної безпеки підприємства, оскільки результати управлінських рішень працівників, що входять в цю категорію,

забезпечують досягнення 5% стабільного функціонування промислового підприємства.

Для оцінки ефективності управлінських рішень, спрямованих на підвищення економічної безпеки, пропонується використовувати метод адитивної згортки критеріїв, який використовується у тому випадку, коли критерії незалежні по значущості і їх можна виміряти в кількісній шкалі та метод логічної згортки, який використовується, коли певні критерії вимірюються в якісних шкалах.

Використання декомпозиції оцінки управлінського персоналу до рівня кількісних критеріїв, порядку та системи оцінки результативності його діяльності, а також сукупності методів оцінки дозволяє виявити внесок кожного управлінця усіх сфер діяльності в підвищення економічної безпеки промислового підприємства.

Список літератури

1. Гринев А. Ф. Применение системного анализа в металлургическом производстве / Гринев А. Ф., Кузнецов М. С., Ковальчук К. Ф. – Металлургия, 1992. – 128 с.
2. Егоршин А. П. Управление персоналом / А.П. Егоршин, Л. Г. Дьяков – Н. : НИМБ, 2001. – 720 с.
3. Ковальчук К. Ф. Модель оценки индивидуально-психологических особенностей менеджеров предприятия / К. Ф. Ковальчук, Е. М. Фриман, Д. Сала // Zarzadzanie w przemyśle XII konferencja naukowo-techniczna / Seria Metallurgia, - Czestochowa. – 2004. – № 1. – С. 705 – 711.
4. Куркин Н.В. Управление экономической безопасностью развития предприятия: Монография. – Д.: АРТ-ПРЕСС, 2004. – 452 с.
5. Фриман Е. М. Модель оценки уровня ответственности менеджеров предприятия в процессе принятия управленческих решений / Е. М. Фриман // Научный и производственно-практический сборник Труды Одесского политехнического университета. – 2004. – Т. 3 – С. 154-157.
6. Фриман Е. М. Модель оценки уровня волевой активности менеджеров предприятия в процессе принятия управленческих решений / Е. М. Фриман // Збірник наукових праць кафедри управління трудовими ресурсами і розміщення продуктивних сил Тернопільської академії народного господарства. – 2004. № 9. – С. 228 – 230.
7. Щекин Г. В. Объект и предмет кадровой политики / Г. В. Щекин // Персонал. – 1995. - № 2. – С. 8 – 10.
8. Щербаков П. Л. Роль и значение оценки человеческих ресурсов предприятия / П. Л. Щербаков // Человеческие ресурсы. – 2004. – № 8. – С. 3 – 5.
9. Шукин И.С. Управление безопасностью предприятия. – М.: Прогресс, 1997. – 173 с.
10. Яборский В.И. Экономические методы оценки результативности менеджеров предприятия / В.И. Яборский // Человеческие ресурсы. – 2007. – № 8. – С. 3 – 9.
11. Якушева П. Г. Человеческий ресурс как основа успешности предприятия / П. Г. Якушева – Л. : Дело, 1991. – 179 с.
12. Ярцев С.М. Оценка деятельности управленческого персонала / С. М. Ярцев // Персонал. – 2003. – № 6. – С. 7 – 8.

В данной работе описаны порядок и структура оценки управленческого персонала промышленного предприятия, использование которых позволяет всесторонне и своевременно принимать кадровые решения направленные на повышение экономической безопасности предприятия.

In this work it is described order and structure estimations of managerial staff of industrial enterprise, the use of which allows comprehensively in good time to accept skilled decisions directed on the increase of economic security of enterprise.

Одержано 30.03.09