

УДК 331.658
JEL Classification J21, M12

Згалат-Лозинська Л.О.,
*канд. екон. наук, доцент, заступник завідувача
кафедри управління персоналом та економіки праці,*
Головач Н.В.,
*канд. пед. наук, доцент кафедри управління
персоналом та економіки праці,*
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»

МЕТОД ОЦІНКИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Zgalat-Lozynska L.O.,
*cand.sc.(econ.), assoc. prof., deputy head at the department
of personnel management and labour economics,*
Golovach N.V.,
*cand.sc.(ped.), associate professor at the department
of personnel management and labour economics,
JSC «Interregional academy of personnel management»*

METHOD OF ASSESSING OF THE MANAGERIAL STAFF DEVELOPMENT AT DOMESTIC ENTERPRISES

Постановка проблеми. Сучасні умови господарювання вітчизняних підприємств ставлять надскладні завдання перед їх керівниками щодо ефективного управління. Набуті професійні знання та уміння топ-менеджерів все частіше втрачають свою ефективність та вимагають суттєвого оновлення відповідно до поставлених нових завдань функціонування вітчизняних підприємств в умовах економічної нестабільності нашої країни.

Реалії сьогодення вимагають від управлінського персоналу підвищеного рівня інтелектуальних здібностей, розвитку вже сформованих компетенцій та набуття нових універсальних, які б дозволили їм як виводити підприємства з кризового стану, так і розвивати їх за допомогою провідних технологій виробництва тощо. Адже управлінський персонал керує всіма видами ресурсів підприємства, а також формує, залучає, трансформує, використовує, відтворює його кадровий потенціал, від його розвитку залежить доля вітчизняних підприємств. Тому оцінка розвитку управлінського персоналу є вкрай необхідним заходом для ефективного функціонування та розвитку сучасних вітчизняних підприємств. Застосування ефективних методів оцінки розвитку управлінського персоналу дозволять виявити стан ефективності їх управлінської діяльності, якість та оперативність прийняття рішень щодо організаційних трансформацій діяльності підприємств тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанню оцінки та розвитку персоналу присвячені наукові дослідження таких вчених, як: О. Гетьман, А. Плясун [2], В. Ковальчук [4], Л. Парфентьева [5], Е. Пархимчик [6] та ін. Основними науковими доробками за означеною тематикою є конкретизування понятійно-категорійного апарату, визначення критеріїв оцінювання компетентності управлінського персоналу, формування моделей та алгоритмів процесу оцінювання, визначення методик діагностики управлінських компетенцій. Водночас низка важливих положень за зазначеною тематикою до цього часу залишається не до кінця вирішеною.

Постановка завдання. Метою статті є розробка ефективного методу оцінки розвитку управлінського персоналу на вітчизняних підприємствах, оцінка факторів розвитку управлінського персоналу підприємства та професійної підготовки керівників відповідно до цілей і стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ефективність функціонування та розвитку вітчизняних підприємств залежить від людського фактора, а передусім від рівня професійної компетентності управлінського персоналу. У розроблених діагностичних методиках оціночних центрів на цей час пропонується біля 100 вимог до професійної компетентності управлінського персоналу всіх рівнів управління. Водночас менеджерів, які б володіли всім набором цих вимог на 100% до цього часу не було виявлено. Однак за умов цілеспрямованого розвитку управлінського персоналу та проведення оцінки ефективності результатів цього процесу можна суттєво наблизитись до підвищення рівня їх

професійної компетентності, розширення набору їх компетенцій. Розвиток управлінського персоналу сприяє формуванню робочої сили, що володіє більш високими здібностями і потужною мотивацією до виконання завдань, що стоять перед підприємством. Розвиток персоналу зазвичай реалізується у груповому та індивідуальному форматах, кожен з яких має свої переваги і недоліки, а також методи і технології.

Діяльність керівників спрямована на виконання управлінських функцій. До них відносяться лінійні та функціональні керівники, спеціалісти, які зайняті переважно інтелектуальною працею [7, с. 31]. Вони ефективно працюють саме там, де створено сприятливі умови для їхнього розвитку. Організація цього процесу передбачає чітке уявлення про техніки управління, їх складові, можливості та напрями ефективного застосування.

В сучасних умовах діяльність вітчизняних підприємств характеризується складністю, синергічністю, масштабністю, різноформатністю, комплексністю, та системністю, що вимагає належного якісного кадрового забезпечення, ефективної управлінської праці. Відтак постає необхідність постійного розвитку компетенцій персоналу у відповідності до вимог виробництва на засадах освіти та проведення їх оцінки.

Головним інструментом розвитку персоналу є освіта, навчання. Освіта є цілеспрямованою пізнавальною діяльністю особистості щодо отримання знань, умінь та навичок, їх удосконалення. Процес навчання орієнтований на результат засвоєння особистістю системи знань, практичних умінь, навичок та пов'язаного з ними того чи іншого рівня розвитку її розумово-пізнавальної і творчої діяльності, а також морально-естетичної культури, які у своїй сукупності визначають соціальне обличчя та індивідуальну своєрідність цієї особистості [2, с.98].

Оцінка розвитку управлінського персоналу має проводитися до навчання та після нього на підприємстві. Навчання персоналу може здійснюватися як на робочому місці (внутрішнє навчання на підприємстві), так і поза ним (зовнішнє навчання в навчальних закладах, центрах). До методів навчання персоналу на підприємстві відносять: адаптацію, інструктаж, наставництво, консультування, аналіз робочих дій і процедур, розширення кола обов'язків, делегування повноважень, демонстрацію прийомів роботи, передачу та обмін досвідом; ротацію, чергування робочих операцій, методи ускладнених завдань, заміщення посад, підготовку і розвиток робочих команд тощо. До зовнішніх методів навчання персоналу належать: лекції, дискусії, обговорення, семінари, самостійне навчання, ділові ігри та кейси, моделювання ситуацій, виставки, симпозиуми, тренінги, рольові ігри, участь у виставках, програмах розвитку, проектах і інших заходах [2, с. 100-101]. Останнім часом з'явилося багато сучасних інноваційних методів розвитку управлінського персоналу, наприклад: метод фасилітації, тренажери для інтелектуального розвитку, метафоричні ігри, баскет-метод, поведінкове моделювання та ін.

Для того, щоб підібрати оптимальний метод оцінки ефективності розвитку управлінського персоналу, необхідно визначити критерії оцінювання, якими є компетенції та професійно значущі якості певної моделі робочого місця. Методика оцінки розвитку розробляється на основі структури професійної компетентності управлінського персоналу. Оцінка є кількісним та якісним виміром рівня розвитку компетенцій та професійно значущих якостей управлінського персоналу. Отримані дані проведеної оцінки є підставою для формування «Звіту про ефективність розвитку управлінського персоналу», а також розробки плану розвитку їх на підприємстві. В залежності від економічної ситуації, що склалася на момент оцінки, наявності необхідної інформації та інших чинників, обираються найбільш ефективні форми та методи розвитку управлінського персоналу з врахуванням отриманих оцінок за кожним критерієм.

Як свідчить дефініційний аналіз, «компетенція» є похідним поняттям від поняття «компетентність», яке є семантично первинною категорією, системою, сукупністю знань та умінь особистості. Компетенція визначається як загальна здатність, що основана на знаннях, вміннях, досвіді, схильностях. Компетенція також є особистісною поведінковою характеристикою, що виражає здатність ефективно виконувати певну професійну діяльність. Компетенції входять до складу професійної компетентності, яка визначається як набуті особистістю знання та вміння у певній професійній сфері, а також коло повноважень будь-якої посадової особи чи органу [4].

У Швейцарії під час проведення Всесвітнього економічного форуму було визначено 10 загальних компетентностей, які характерні для будь-яких фахівців. Їх було запропоновано збалансувати з фаховими з метою формування нових вимог до фахівців успішних компаній вже у 2020 році [5].

Сформулюємо 10 основних компетенцій, які характерні саме для управлінського персоналу:

1. Стратегічне та аналітичне мислення (здатність передбачати та прогнозувати, аналізувати та моделювати ситуацію, уникати нав'язування чужих думок і позицій, обґрунтовувати та зважувати аргументи; характеризується індивідуальністю мислення).

2. Володіння системою вирішення управлінських проблем (здатність цілісно, системно та багатоаспектно аналізувати, оцінювати проблему та вирішувати її з врахуванням прогнозів перспектив та ризиків).

3. Генерація ідей (здатність продукувати нові, можливо нестандартні ідеї, погляди, рішення,

креативно підходити до вирішення існуючих проблем, створювати інновації).

4. Лідерство (вміння вести за собою людей та розпізнавати їхній потенціал, впливати на них, управляти колективами).

5. Комунікативність (риторичні та емпатичні здібності, вміння спілкуватись, вислуховувати, доносити свою думку та позицію, запобігати та вирішувати конфлікти, здатність взаємодіяти).

6. Емоційно-вольова сфера (репрезентує стресостійкість, вміння володіти власними емоціями, здатність розпізнавати емоції інших людей та впливати на них).

7. Гнучкість поведінки (володіння когнітивною гнучкістю, здатність швидкого реагування на всі подразники і ситуації, вміння аналізувати декілька проблем одночасно, оперативно змінювати формат роботи, моделювати власну поведінку під ситуацію).

8. Ділові якості (здатність обґрунтовано формувати власну думку і приймати рішення, володіти достатнім рівнем знань, умінь і навичок, що дають змогу впевнено самостійно приймати рішення та аргументовано відстоювати власну думку).

9. Організаційно-управлінські якості (вміння планувати, організовувати, приймати рішення, координувати, контролювати, мотивувати, регулювати).

10. Управлінська культура (здатність оцінювати позицію співрозмовника, використовувати дієву стратегію, тактику ведення переговорів, швидко та гнучко реагувати на зміну настроїв та потреб співрозмовника, вміти переконувати, аргументувати, доводити свою ціль, пояснювати позицію тощо).

Все більшої затребуваності на сучасному ринку праці набувають вимоги до управлінського персоналу, наприклад, щодо наявності не тільки стратегічного та аналітичного мислення, але і критичного. Особливо бракує високого рівня критичного мислення у молодих управлінців через те, що сучасні умови їх розвитку (інтенсивного та масштабного навантаження різною інформацією) формують у них переважно образне мислення. Залишається в тренді на ринку праці вимоги і до креативності, гнучкості поведінки, мобільності, здатності об'єднувати, згуртовувати колективи, управляти ними, стимулювати, координувати тощо [7]. Все це формує нові вимоги як до освіти, так і до професійної компетентності управлінського персоналу на підприємстві.

Аналіз результатів проведених досліджень наукових праць [1; 2; 4; 8] надав можливість визначити, що результатом розвитку управлінського персоналу має бути інтегративна якість, яка містить сукупність управлінських знань, умінь, навичок, мотивів, професійних орієнтацій, емоційних і вольових процесів, спрямована на ефективне здійснення управлінської діяльності та самовдосконалення особистості. До структури професійної компетентності управлінця нами віднесені такі компетенції, як: ділові якості (фахові знання), здатність до ризику, цілеспрямованість, ініціативність, лідерські здібності, самовладання, гнучкість, ініціативність, прагнення до самовдосконалення, здатність приймати управлінські рішення, стратегічне та аналітичне мислення, управлінські та організаторські здібності, внутрішній контроль, здібності розпорядливості, підприємливість, управлінська культура, колегіальність, пізнавальна активність, комунікабельність, здатність делегувати повноваження, здатність швидко навчатись, вміння працювати з інформацією, вміння управляти конфліктами, емоційно-вольова стійкість, риторичні здібності, вміння впливати на інших, здатність взаємодії тощо.

Процедура оцінювання розвитку управлінського персоналу складається з таких послідовних етапів: 1) встановлення об'єкту оцінювання, 2) визначення критеріїв оцінювання (компетенцій) відповідно до моделі робочого місця об'єкту дослідження; 3) визначення ваги значущості кожного критерію відповідно до моделі робочого місця об'єкту дослідження; 4) підбір методик та методів дослідження; 5) проведення дослідження; 6) порівняння досягнутих показників (отриманого фактичного рівня) з встановленим (необхідним рівнем з врахуванням ваги значущості кожного критерію); 7) визначення компетенцій високого рівня, які є оптимальними відповідно до моделі робочого місця об'єкту оцінювання, та компетенцій середнього і низького рівнів, які необхідно розвивати; 8) прийняття рішення щодо визначення шляхів подальшого професійного та/або кар'єрного розвитку, кадрових переміщень тощо.

Після встановлення об'єкту оцінювання, наступний етап оцінювання є дуже відповідальним. Тут виникає необхідність у формуванні карти компетенцій обраного об'єкта оцінювання відповідно до займаної ним посади, а також її місця та ролі у процесах розвитку підприємства. Потрібно враховувати і те, що керівники різних рівнів управління та фахівці, які належать до категорії управлінських кадрів відрізняються своїми функціональними обов'язками або сферами (виробничою, фінансовою, маркетинговою, логістичною, техніко-технологічною, інноваційною тощо) можуть мати приблизно схожий набір компетенцій. Натомість кожний критерій буде відрізнятися своєю вагою значущості. Наприклад, керівник низового рівня управління, на відміну від топ-менеджера, не обов'язково має володіти стратегічним мисленням, управлінськими здібностями, бути лідером, генератором ідей тощо. Водночас рівень його аналітичного мислення, організаторські здібності, вміння працювати з інформацією будуть більш пріоритетними. Відтак, для того щоб зробити оцінку кожної досліджуваної якості необхідно визначити вагу значущості кожної з них відповідно до посади управлінського працівника.

Відповідно до названих нами вище критеріїв (компетенцій керівника) необхідно підібрати відповідні їм методики дослідження стану розвитку всіх структурних компонентів професійної компетентності управлінського персоналу на підприємстві. Виконувати діагностування компетенцій управлінських кадрів повинні підрозділи управління персоналом, а також можливі варіанти і щодо залучення зовнішніх експертів, що сприятиме отриманню більш об'єктивної та достовірної інформації.

Для проведення дослідження нами було обрано керівника низового рівня управління будівельної компанії. За допомогою методик [1; 3], які слугують основою виявлення кількісних, якісних характеристик досліджуваного феномена, ситуаційних задач [1], методу оцінки 360⁰ [6] була проведена діагностика стану розвитку компетенцій об'єкту дослідження.

Для того, щоб наочно оцінити рівень розвитку кожного компонента професійної компетентності керівника представлена діаграма, що була побудована на основі отриманих даних діагностики (рис. 1). Якщо порівняти «фактичний» та «необхідний» рівень (відповідно ваги значущості від 1 до 10), можна виділити ті компетенції, які необхідно розвивати, і ті, які є оптимальними для даної моделі робочого місця.

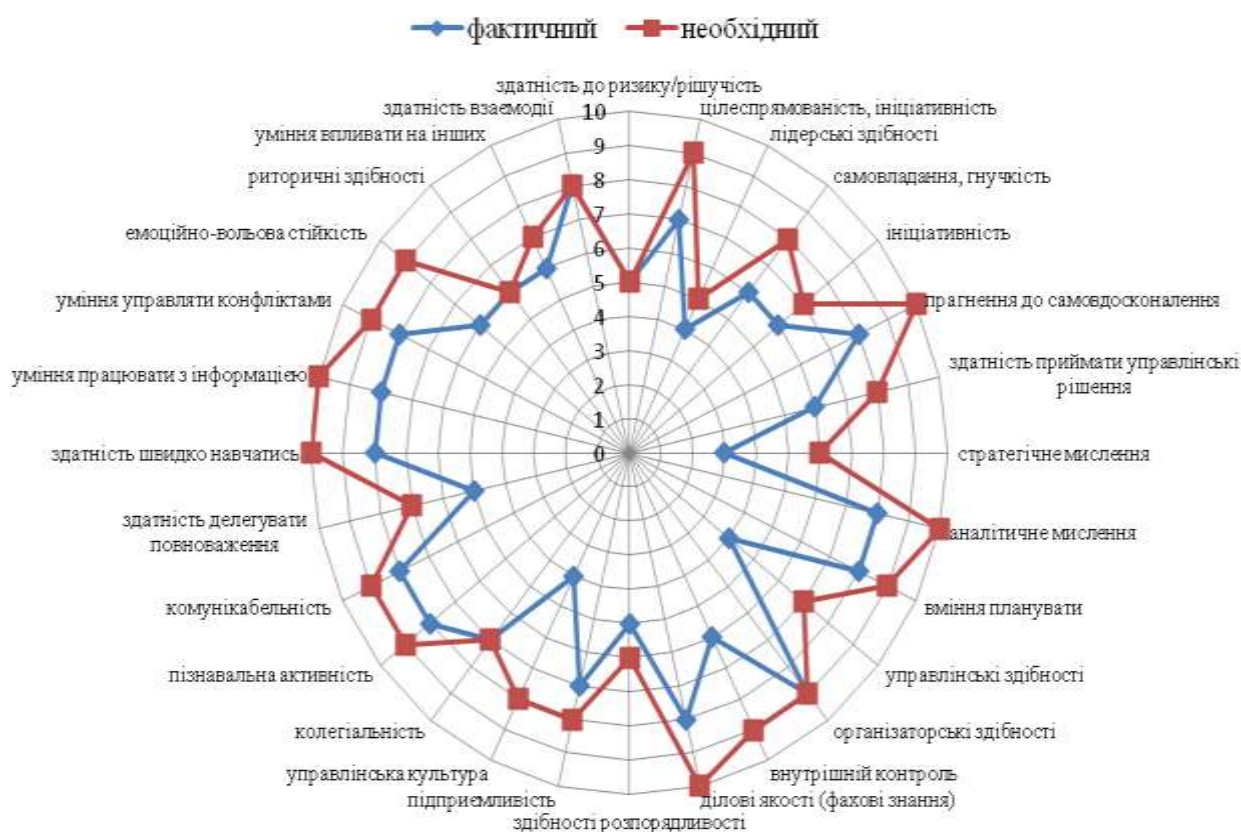


Рис.1. Профіль рівня розвитку компетенцій керівника низового рівня управління будівельної компанії

Джерело: розроблено авторами на основі [7]

На нашу думку, даний метод дає можливість не тільки оцінити стан розвитку за кожною компетенцією об'єкту дослідження, але й дозволяє розробити план подальшого професійного та/або кар'єрного розвитку. Тут можна запропонувати цьому керівнику працювати над розвитком «недорозвинених» компетенцій. Отримані оцінки компетенцій також можна умовно розділити на «активовані» (ті, що вже можуть активно застосовуватися на посаді, яку займає цей керівник) та «не активовані» (які можуть активно використовуватися в майбутньому на інших посадах, за умови їх розвитку). Якщо ж оцінки критеріїв об'єкта дослідження частково не відповідають встановленим вимогам, то доцільно забезпечити їхній розвиток на засадах відвідування спеціальних курсів, тренінгів, самонавчання тощо.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, у результаті використання запропонованого нами методу оцінки розвитку управлінського персоналу варіантів прийняття управлінських рішень може бути декілька: 1) якщо необхідні компетенції у працівника на відповідній посаді «недорозвинуті», то слід приймати рішення щодо його пониження, переведення на іншу посаду, звільнення, корегування заробітної плати; 2) розробити та реалізувати план розвитку

«недорозвинених» компетенцій та/або «розвинених» компетенцій, які для іншої моделі робочого місця будуть мати вищу вагу значущості; 3) розробити план професійного та/або кар'єрного розвитку для об'єкта дослідження.

Запропонований метод надає можливість оцінювати рівень розвитку управлінського персоналу як до навчання, так і після нього з метою визначення рівня ефективності розвитку. Перспективи подальших досліджень полягають в розробці сприятливих умов розвитку управлінського персоналу на вітчизняних підприємствах за допомогою сучасних методів освіти.

Література

1. Баєва О. В., Згалат-Лозинська Л. О., Новальська Н. І. Основи менеджменту: практикум. Київ: ЦУЛ, 2007. 524 с.
2. Гетьман О. О., Плясун А. В. Розвиток персоналу в забезпеченні безпеки ринку праці. *Вісник Запорізького національного університету: Економічні науки*. 2016. № 1(29). С. 97–105.
3. Карелин А. А. Большая энциклопедия психологический тестов. Москва: Эксмо, 2007. 416 с.
4. Ковальчук В. В. Сутнісно-змістовна характеристика категорії «Професійна компетентність» як показника рівня фахової підготовки студентів. *Проблеми інженерно-педагогічної освіти*. 2007. № 18-19. С. 84-88.
5. Парфентьева Л. Работа будущего: 10 навыков, которые будут востребованы в 2020 году: веб-сайт. URL: <http://www.sncmedia.ru/career/rabota-budushchego-10-navykov> (дата звернення: 11.07.2018).
6. Пархимчик Е. П. Метод оценки «360 градусов»: условия успешности применения. *Управление персоналом*. 2010. №4. С. 34-39.
7. Функціональні обов'язки «менеджера», «директора», «начальника» та ін. категорій управлінських кадрів, що затребувані на ринку праці України: веб-сайт. URL: <https://rabota.ua/ua>. (дата звернення 11.07.2018).
8. Згалат-Лозинська Л. О. Удосконалення професійної орієнтації на основі прогнозування тенденцій ринків праці та освітніх послуг. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 9. С. 313-323.

References

1. Baeva, O.V., Novalska, N.I. and Zghalat-Lozynska, L.O. (2007), *Osnovy menedzhmentu* [Fundamentals of management], practicum, TsUL, Kyiv, Ukraine, 524 p.
2. Getman, O.O. and Plyasun, A.V. (2016), "Staff development in ensuring of the labor market safety", *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu: Ekonomichni nauky*, no. 1(29), pp. 97–105.
3. Karelin, A.A. (2007), "Big encyclopedia of psychological tests", Moscow, Russia, 416 p.
4. Kovalchuk, V.V. (2013), "Content-Essence Characteristic of the Category "Professional Competence" as an Index of Student's Specialized Training Level", *Problemy inzhenerno-pedagogichnoyi osvity*, no. 18-19, pp. 84-88.
5. Parfenteva, L. (2016), "Work of the future: 10 skills to be claimed in 2020", available at: <http://www.sncmedia.ru/career/rabota-budushchego-10-navykov> (access date July 11, 2018).
6. Parkhimchik, E.P. (2010), "Method of evaluation "360 degrees": conditions of successful application", *Upravlenie personalom*, no. 4, pp. 34-39.
7. "Functional responsibilities of "manager", "director", "chief" and other categories of managerial staff that are in demand on the labor market of Ukraine", available at: <https://rabota.ua/ua> (access date July 11, 2018).
8. Zghalat-Lozynska, L.O. (2015), "Career guidance improvement based on forecasted trends at labour and education markets", *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 171, pp. 313-323.

Стаття надійшла до редакції 14.09.2018 р.

Рецензент: д.е.н., професор ПрАТ «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом» Г.А. Дмитренко.