

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

А.П. Поплавська

кандидат психологічних наук, доцент кафедри психології
Запорізького національного університету
poplavskalika@gmail.com

Поплавська А.П. Організаційно-психологічні чинники формування кадрового резерву на промисловому підприємстві. Стаття присвячена аналізу організаційно-психологічних засад формування кадрового резерву на промисловому підприємстві. Визначено, що формування кадрового резерву менеджерів середньої ланки починається з вивчення мотивів їх діяльності. Власне, управління процесом формування кадрового резерву містить роботу щодо формування дієвої системи посадового просування керівних кадрів. Отже, важливим напрямком управлінського впливу на процес посадового просування менеджерів середньої ланки є виявлення інтересів і потреб працівників у службово-професійному зростанні і визначення оптимальної швидкості просування фахівця на посаді, визначення часової межі повної реалізації його управлінського потенціалу на цій посаді. На розкриття і реалізацію управлінського потенціалу менеджерів середньої ланки спрямована робота з кадровим резервом. Цілеспрямована робота з кадровим резервом дозволяє уникати стихійного просування працівників по службі. Під резервом керівних кадрів зазвичай розуміють спеціально сформовану групу керівних працівників і фахівців, які відповідають пропонованим до них вимогам, які пройшли атестаційний відбір, спеціальну підготовку і досягли позитивних результатів виробничої, як правило, керівної діяльності.

Ключові слова: кадровий резерв промислового підприємства, менеджери середньої ланки, організаційно-психологічні чинники, управлінський потенціал,

Poplavska, A.P. Organizational-psychological factors of personnel reserve formation at an industrial enterprise. The article is devoted to the analysis of the organizational-psychological fundamentals of the formation of a personnel reserve at an industrial enterprise. It has been determined that the formation of the personnel reserve of middle managers begins with the study of the motives of their activities. Actually, the management of the process of forming a personnel reserve contains work on the formation of an effective system of promotional management of management personnel. Thus, an important direction of managerial influence on the process of promotion of mid-level managers is the identification of the interests and needs of employees in professional career growth and the definition of the optimal speed of promotion of a specialist in the post, determining the time limit for the full implementation of his managerial capacity in this post. Under the reserve of management personnel is usually understood as a specially formed group of executives and specialists who meet the requirements for them, which have passed the attestation selection, special training and achieved positive results of production, as a rule, management activities. At modern enterprises there is an urgent need to create special systems for the selection, development and placement of future managers and considering the management of this system as a strategically important task. The system of work with the reserve of management personnel envisages the solving of three tasks: the identification of employees of the enterprise, having the potential for occupation of management positions; training of these employees for management activities; ensuring the planned replacement of vacant posts, occupying them with new employees.

Keywords: personnel reserve of the industrial enterprise, middle managers, organizational and psychological factors, managerial potential, personnel service.

Постановка проблеми. За останнє десятиліття в економіці України відбулися великі зміни, зумовлені кардинальними соціально-економічними та політичними перетвореннями. Нові умови викликають необхідність суттєвих змін у всій системі управління, в тому числі і на промислових підприємствах, які сьогодні змушені будувати роботу так, щоб вижити і витримати конкуренцію в умовах нових ринкових відносин, використовуючи не тільки передові технології, але і кращий вітчизняний і світовий досвід управління. Багато що в цьому залежить від підготовки і перепідготовки кадрів.

Аналіз практики управління процесом розвитку і реалізації управлінського потенціалу керівників, зокрема середньої ланки в промисловості, свідчить про існуючі протиріччя: між об'єктивною потребою в кваліфікованих фахівцях-менеджерах і їх наявністю; між наявним управлінським потенціалом керівників і умовами його реалізації на промислових підприємствах; між сформованою кадровою політикою, що включає систему професійного зростання посадового просування керівників різних рівнів управління і мотивами, ціннісними орієнтаціями самих управлінців в забезпеченні свого професійно-посадового просування. Часто навіть існуючий управлінський потенціал керівників залишається незатребуваним або ж реалізується частково. Наслідок цього - дестабілізація кадрової ситуації, зниження ефективності функціонування підприємства і його виробничих підрозділів [13].

Мета теоретичного дослідження полягає в аналізі організаційно-психологічних чинників формування кадрового резерву в сфері промислового виробництва в умовах змін.

Виклад основного матеріалу дослідження з аналізом останніх досліджень та публікацій.

Проблеми організаційної психології в усьому їх різноманітті є одними з найбільш активно досліджуваних як вітчизняними, так і зарубіжними вченими. Цілий ряд фундаментальних робіт по психології управління можна розглядати в якості теоретико-методологічної основи досліджень цієї сфери. Це, перш за все публікації А.Н. Аверіна, М. Вебера, В.Н. Іванова, К. Поппера, Т. Пітерса, Р. Уотермена та інших [4; 8; 11; 14].

Зарубіжний досвід менеджменту висвітлений у роботах М. Альберта, М.Х. Мескон, Ф. Хедоурі; Л. Якокки і інших авторів [13; 14; 15].

Проблеми реалізації управлінського потенціалу менеджерів середньої ланки управління також до певної міри відображені у вітчизняній і зарубіжній літературі. Це роботи Ю.Г. Волкова, П. Друкера, Ф. Ю. Дудкіна, С.М. Ковальова та ряду інших дослідників [6; 9].

Разом з тим, недостатньо досліджені питання формування кадрового резерву на промислових підприємствах і його впливу на кар'єру менеджерів середньої ланки. До сих пір відсутня класифікація факторів, що впливають на ефективність праці менеджерів цього рівня, і як наслідок на промислових підприємствах немає комплексної науково-обгрунтованої технології підбору таких менеджерів [2;4].

В останні роки стали наростати негативні явища в професійному використанні фахівців на підприємствах. При розширенні загального кругозору та підвищення рівня компетенції працівників їх знання та вміння часто залишаються незатребуваними, а можливості реалізації творчого потенціалу - обмеженими. Це в більшості випадків призводить до дестабілізації кадрової ситуації на підприємстві, оскільки виникає необхідність задоволення підвищених домагань професіоналів при зростанні попиту на них.

Керівники повинні бути впевнені в необхідності збільшення своїх знань, які вони можуть використовувати в подальшому в управлінській діяльності, а підприємство, в свою чергу, повинно бути зацікавлене в реалізації і розвитку їх управлінського потенціалу через систему посадового просування і професійного зростання управлінців. Управління процесом реалізації управлінського потенціалу керівних кадрів будується на загальних принципах роботи, пов'язаної з управлінням персоналом в цілому, і виступає складовою частиною кадрової політики підприємства. При цьому процес реалізації управлінського потенціалу керівних кадрів, в тому числі і середньої ланки, має свої особливості, які обумовлюються специфікою об'єкта управління [3].

Особливості цього виду управління пов'язані і зі специфікою статусу, ролі, функцій керівників середнього рівня управління як носіїв управлінського потенціалу, а також з якісно зміненими умовами зовнішнього і внутрішнього середовища промислових підприємств і зі специфікою тієї галузі економіки, в якій вони функціонують [4].

Необхідно відзначити, що в даний час вирішальним чином змінюється зміст завдань управління процесом реалізації управлінського потенціалу керівних кадрів. До таких завдань можна віднести: створення умов праці, що стимулюють працівників до досягнення високих результатів управлінської праці; забезпечення постійного зростання ділової кваліфікації і професіоналізму керівників; управління кар'єрою працівників; укомплектування виробництва фахівцями необхідної кваліфікації, здатними досягати високих результатів діяльності; створення таких умов, при яких ототожнюються інтереси працівників і підприємства; конструктивну співпрацю з підлеглими; підвищення відповідальності керівників за економічний стан і розвиток підприємства; оцінка кадрів за діловими якостями; забезпечення соціальної справедливості по відношенню до кожного працівника, захист його інтересів [7].

Перераховані завдання визначають зміст всієї технології управління процесом реалізації управлінського потенціалу керівників середньої ланки управління. Основне завдання тут полягає як у використанні всіх необхідних об'єктивних умов і суб'єктивних факторів, що визначають реалізацію управлінського потенціалу керівників, так і в забезпеченні, збереженні і розвитку управлінського потенціалу.

У теоретичному дослідженні розглядаються основні тенденції формування кадрового резерву менеджерів середньої ланки.

По-перше, формування кадрового резерву менеджерів середньої ланки починається з вивчення мотивів їх діяльності. Всі мотиви, які спонукають менеджера до ефективного управління,

можна поділити на такі типи: економічні, в тому числі засновані на прагненні завоювати формальні атрибути авторитету; громадські, які полягають в прагненні отримати реальне визнання суспільства, задоволення від почуття корисності суспільству; потреба в творчому розвитку, яка полягає в прагненні брати участь у вирішенні інноваційних проблем [10].

По-друге, управління процесом формування кадрового резерву містить роботу щодо формування дієвої системи посадового просування керівних кадрів. На промислових підприємствах ключове місце відводиться управлінню кар'єрою фахівців, так як проблема ефективного використання працівників багато в чому залежить від діючої на підприємстві системи посадового просування [8].

По-третє, важливим напрямком управлінського впливу на процес посадового просування менеджерів середньої ланки є виявлення інтересів і потреб працівників у службово-професійному зростанні і визначення оптимальної швидкості просування фахівця на посаді, визначення часової межі повної реалізації його управлінського потенціалу на цій посаді. Тривала затримка фахівця в одній посаді не тільки не сприяє підвищенню його трудової активності руйнує його управлінський потенціал, а й перешкоджає його розвитку як особистості. Просування ж по службових сходах займає важливе місце в системі трудової мотивації керівників середньої ланки, виступає дієвим резервом підвищення їх трудової активності [2].

Об'єктивні умови і суб'єктивні чинники посадового просування фахівців можуть виступати в якості підстав для визначення критеріїв і показників ефективності процесу формування кадрового резерву на підприємстві. До *об'єктивних* можна віднести наявність тих необхідних умов, які створені на підприємстві для реалізації управлінського потенціалу керівника, для задоволення його соціальних потреб і очікувань, зокрема, потреби службового зростання.

Сюди можуть бути також віднесені: організація морального і матеріального стимулювання посадового просування, наявність умов для підвищення кваліфікації, об'єктивна оцінка ділових, особистісних та інших якостей працівника (організація атестації), соціально-психологічний клімат в колективі.

До *суб'єктивних* чинників реалізації управлінського потенціалу менеджерів середньої ланки відносяться соціально-демографічні та професійно-кваліфікаційні особистісні характеристики працівників, а також їхні потреби, інтереси, мотиви, ціннісні орієнтації, пов'язані з посадовим і професійним ростом, почуття задоволеності своєю працею, професією, службовим просуванням і підвищенням кваліфікації [5].

Аналіз об'єктивних умов і суб'єктивних чинників, що детермінують реалізацію управлінського потенціалу менеджерів середньої ланки, дозволяє зробити наступні висновки: 1) необхідно постійно виявляти фахівців, орієнтованих на посадове просування, вивчати їх соціально-демографічні характеристики; 2) в якості основного критерію в системі посадового просування повинен бути не стаж, а рівень ділового потенціалу, результативність праці; 3) слід ширше використовувати форми горизонтального просування (переміщення в інші підрозділи), просування у вигляді виконання доручень, що підвищують престиж фахівця і т.п. ; 4) необхідно неупинно вдосконалювати систему атестації фахівців; за результатами атестації потрібно приймати і виконувати рішення про підвищення на посаді, в окладі і т.п. ; 5) слід проводити на підприємстві організоване підвищення кваліфікації, особливо серед фахівців, що бажають перейти на вищу посаду; пов'язувати результати підвищення кваліфікації з посадовим просуванням в різних формах [5].

Реалізація можливостей менеджерів середньої ланки залежить від системи роботи з персоналом підприємства, спрямованої на розвиток і просування працівників за принципом: всі вакантні посади бажано заповнювати шляхом переміщення або висунення перспективних менеджерів зі складу резерву. У реальному житті для менеджерів середньої ланки характерна низька інтенсивність у просуванні і переважна стабільність їх посадового статусу, часто вони скаржаться на дедалі більше усвідомлення обмежень власної кар'єри [4].

Необхідно відзначити, що сучасні кадрові служби поки не здатні взяти на себе забезпечення всього комплексу заходів, що гарантують якість підбору і розстановки управлінських кадрів усіх рівнів. Вони продовжують залишатися фактично службами обліку, контролю і оформлення кадрової документації і, лише в дуже слабкому ступені претендують на роль служб управління персоналом.

Необхідність перебудови діяльності кадрових служб викликана також і наступними обставинами:

1. Сьогодні істотно змінилися умови, в яких функціонують ці служби. Це пов'язано з переходом від стійкого в часі дефіциту кадрових ресурсів до їх надлишку, що вимагає зміни підходів до управління персоналом. У зв'язку з цим зростає значення пошуку шляхів активізації наявного кадрового потенціалу підприємств і можливостей його використання, призводить до актуалізації психологічних проблем працівників, у вирішенні яких кадровим службам відводиться ключова роль.

2. Зменшення чисельності працівників, в тому числі і управлінців, має бути компенсовано більшою інтенсивністю їх праці, а значить, і більш високою кваліфікацією. У зв'язку з цим зростає відповідальність кадрових служб у виборі напрямів кваліфікаційного зростання працівників, в підвищенні ефективності форм навчання і стимулювання їх праці.

3. Перебудова кадрової політики на підприємстві тягне за собою зміну і розширення набору функцій кадрових служб, підвищення їх самостійності у вирішенні кадрових проблем.

4. Структура кадрових служб, якісний склад і рівень оплати праці їх працівників не відповідають завданням реалізації активної кадрової політики.

5. В основу діяльності кадрових служб повинна бути покладена система науково обгрунтованого вивчення здібностей і схильностей, професійного і посадового просування працівників, відповідно до їх ділових і особистісних якостей.

6. Сьогодні недостатньо змінити положення про відділ кадрів або осучаснити його назву, необхідне створення нової структури з зосередженням всіх повноважень по управлінню персоналом в єдину службу, укомплектовану спеціалістами, підготовленими для здійснення діяльності, пов'язаної з активізацією і раціональним використанням людського потенціалу [10].

Виходячи з вищевикладеного, формулюються наступні перспективні напрямки діяльності кадрових служб:

- широке впровадження активних методів пошуку і цілеспрямованої підготовки фахівців, потрібних для підприємства, основною формою їх залучення могли б стати договори підприємств з навчальними закладами;

- планомірна робота з керівними кадрами, з резервом для висування, яка повинна будуватися на таких організаційних формах, як планування посадового просування, підготовка кандидатів на висування за індивідуальними планами, ротація керівників і фахівців, навчання на спеціальних курсах і стажування на відповідних посадах;

- активізація діяльності кадрових служб щодо підвищення трудової соціальної активності керівників середньої і нижчої ланки на основі вдосконалення організаційно-психологічних стимулів; забезпечення соціальних гарантій фахівців в області зайнятості, що вимагає від працівників кадрових служб дотримання порядку працевлаштування і перенавчання працівників, що вивільняються;

- перехід від переважно адміністративно-командних методів управління кадрами до демократичних форм їх підбору і розстановки, широкої гласності в кадровій роботі, використання методів психологічного тестування, оцінки передбачуваного кандидата на висунення його керівниками, колегами та підлеглими;

- зміцнення кадрових служб кваліфікованими фахівцями та ефективними науково-методичними засобами роботи;

- поліпшення умов і оплати праці самих фахівців з персоналу, оснащення їх сучасною комп'ютерною технікою [9].

На розкриття і реалізацію управлінського потенціалу менеджерів середньої ланки спрямована робота з кадровим резервом. Цілеспрямована робота з кадровим резервом дозволяє уникати стихійного просування працівників по службі. Принципи організації цієї роботи: планомірність, наукова обгрунтованість, системність, оптимальність і ефективність.

Під резервом керівних кадрів зазвичай розуміють спеціально сформовану групу керівних працівників і фахівців, які відповідають пропонованим до них вимогам, які пройшли атестаційний відбір, спеціальну підготовку і досягли позитивних результатів виробничої, як правило, керівної діяльності.

На сучасних підприємствах назріла необхідність створення спеціальних систем підбору, розвитку та розміщення майбутніх керівників і розгляду управління цією системою як стратегічно важливого завдання. Система роботи з резервом керівних кадрів передбачає вирішення трьох завдань: виявлення працівників підприємства, що мають потенціал для заняття керівних посад;

підготовку цих працівників до управлінської діяльності; забезпечення планового заміщення вивільнюваних посад, зайняття їх новими працівниками.

Аналіз практики показав, що на багатьох підприємствах підбір і підготовка кадрового резерву здійснюється, як правило, на конкретну посаду. Чи слід вважати це раціональним в сучасних умовах? Якщо дана посада, з тих чи інших причин, тривалий час залишається зайнятою, то обмежується можливість подальшого посадового просування тих, хто зарахований в резерв на її заміщення; почасово звужуються можливості їх професійного зростання, обмежується сфера застосування знань і умінь, які не будучи використаними, неминуче втрачаються [11].

Це призводить до необхідності формувати і готувати кадровий резерв не на конкретну посаду, а на певний посадовий рівень, зокрема, на посаду керівника середньої ланки. У зв'язку з цим, необхідно вирішити такі завдання у формуванні кадрового резерву менеджерів середньої ланки: 1. Відбір працівників, що володіють здібностями до управлінської діяльності та навчання. 2. Оцінка ділових і особистісних якостей на кожному етапі їх розвитку. 3. Організація і управління кар'єрою: заняття різних посад. 4. Планування альтернатив переміщення персоналу. 5. Стимулювання і мотивування кадрів, розвиток очікуваних організаційно-психологічних цілей.

Висновки і перспективи подальшого дослідження. Проаналізовані об'єктивні умови і суб'єктивні чинники формування кадрового резерву та відбору кандидатів на посади менеджерів середньої ланки дозволить сформувати дієздатний і перспективний резерв, що забезпечить наступність керівництва і створення системи посадового просування на підприємстві, а через це - і реалізації управлінського потенціалу керівників.

На основі аналізу практики роботи з кадровим резервом сформульовані наступні практичні рекомендації:

1. Пошук кандидатів в резерв повинен проводитися щорічно, причому неприпустимо виключати фахівців, не зарахованих до резерву в минулому з яких-небудь причин.

2. Вік кандидатів на висунення в керівники середньої ланки управління не повинен перевищувати 30 років.

3. Система роботи з кадровим резервом має будуватися на таких організаційних формах як: планування посадової кар'єри; підготовка кандидатів на висунення за індивідуальними планами посадового просування; ротацийні переміщення керівників і фахівців; навчання на спеціальних курсах і стажування на відповідних посадах.

Список використаних джерел

1. Абрамова Г.С. Психологические механизмы управления, и о том, как их использовать. М.: Известия, 2002. - 312 с.
2. Борисов Ю.А., Кудрявцев И.А. Смысловая сфера сознания и самосознания успешных и неуспешных менеджеров среднего звена // Психологический журнал, 2003. - Т. 24. - № 1. - С.91-103.
3. Вейлл П. Искусство менеджмента. М.: Сирин, 2002. - 204 с.
4. Дорогина О.И. Профессионально значимые качества будущих менеджеров // Образование и наука. Журнал теоретических и прикладных исследований. № 6 (63). - Т. 2. - 2009. - С. 81-93.
5. Иванов В.Ю. Карьера менеджера как объект исследования и управления // Менеджмент в России и за рубежом. - 1998. - № 3. - С. 24-26.
6. Климов Е.А. Психология профессионализма: Избранные психологические труды. М.: Московский психолого-социальный институт; Воронеж: Изд - во НПО «МОДЕК», 2003. - 456 с.
7. Психология труда и организационная психология: современное состояние и перспективы: сборник. М.: «Радикс», 1995. - С. 179-205.
8. Лукьянова Н.А. Мотивационный менеджмент: учебное пособие. Томск: Изд во Томского политехнического университета, 2009. - 106 с.
9. Молл Е.Г. Управление карьерой менеджера. СПб: Питер, 2003. - 352с.
10. Мучински П. Психология, профессия, карьера. 7-е изд. СПб.: Питер, 2004. - 539 с.
11. Морозова Г.Б. Психологическое сопровождение организации и персонала. СПб.: Речь, 2006. - 400с.
12. Привалова О.Д. Психологическая устойчивость как фактор успешности профессиональной деятельности менеджеров малого бизнеса: дис. . канд. психол. наук. М., 2004. - 160 с.
13. Сурков С.А. Проблемы перехода в менеджмент и становления начинающего менеджера // Управление персоналом. 2004. - № 3. - С.34—36.
14. London M., Moon E.M. Career management and survival in the workplace. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1987. - 213 p.
15. Poter L. W. and Lawler E.E. Managerial Attitudes and Perfomance. Homewood Illinois: The Dorsey Press. - 1968. -117 p.

References translated

1. Abramova G.S. Psychological management mechanisms, and how to use them. Moscow: Izvestia, 2002. - 312 p.
2. Borisov Yu.A., Kudryavtsev I.A. Semantic sphere of consciousness and self-consciousness of successful and unsuccessful middle managers // Psychological journal, 2003. - T. 24. - № 1. - С.91-103.
3. Veyll P. The art of management. Moscow: Sirin, 2002. - 204 sec.
4. Dorogina O.I. Professionally significant qualities of future managers // Education and science. Journal of Theoretical and Applied Research. № 6 (63). - T. 2. - 2009. - P. 81-93.
5. Ivanov V.Yu. Career manager as an object of research and management // Management in Russia and abroad. - 1998. - No. 3. - P. 24-26.
6. Klimov E.A. Psychology of professionalism: Selected psychological works. Moscow: The Moscow Psychological and Social Institute; Voronezh: Publishing house of the NGO "MODEC", 2003. - 456 p.
7. Work Psychology and Organizational Psychology: Current State and Perspectives: A Compilation. Moscow: Radiks, 1995. - P. 179, 205.
8. Lukyanova H.A. Motivational management: a tutorial. Tomsk: Publishing house of Tomsk Polytechnic University, 2009. - 106 p.
9. Moll E.G. Management of career manager. St. Petersburg: Peter, 2003. -352s.
10. Muchinsky P. Psychology, profession, career. 7 th ed. St. Petersburg: Peter, 2004. - 539 p.
11. Morozova GB Psychological support of the organization and personnel. SPb.: Speech, 2006. - 400s.
12. Privalova O.D.
13. Psychological stability as a factor in the success of professional activity of small business managers: dis. . Cand. psychol. sciences. Moscow, 2004. - 160 p.
14. Surkov S.A. Problems of transition to management and becoming a novice manager // Personnel management. 2004.-No. 3. - P.34-36.
15. London M., Moon E.M. Career management and survival in the workplace. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1987. - 213 p.
16. Poter L. W. and Lawler E.E. Managerial Attitudes and Performance.
17. Homewood Illinois: The Dorsey Press. - 1968. -117 p.