

ТРУДОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ ПІДПРИЄМСТВА

JEL Classification: L74

SECTION “Economy”: Економіка.

Анотація. В статті розглядається трудовий потенціал управлінських кадрів підприємства, дана його оцінка в напрямку максимізації якості та кількості праці, що здатна забезпечити колектив організації при даному рівні науково-технічного розвитку.

Ключові слова: трудовий потенціал, управлінські кадри, оцінка, колектив організації, якість праці.

Annotation. The personnel potential of the enterprise plays a leading role in solving scientific and technical, organizational and economic problems of management. The state of providing the enterprise with labor force, its quality and rational use largely determine the organizational and technical level of production, create conditions for high competitiveness and financial stability.

Among the important factors influencing the efficiency of enterprises is the labor potential of management staff. Progressive trends in economic development in Ukraine can be ensured by improving the ability of managers to respond effectively to objective processes of complexity of the internal and external environment. The article deals with the labor potential of management personnel of the enterprise, its evaluation in the direction of maximizing quality is given and the amount of work that the organization's staff can provide at this level of scientific and technological development, characterized by the state of providing the enterprise with labor, its quality and rational use, which largely determines the organizational and technical production level, creates conditions for high competitiveness and financial stability.

The formation of the labor potential of professional management personnel is analyzed as a process of becoming the labor potential of professional managers and specialists, which is in charge requirements of socio-economic systems, and the results of the activities of each modern organization are directly related to the status and extent of employment potential.

Thus, we can say that in today's economic environment, each company is of great importance regular analysis of human resources of its employees, which must be carried out in the direction of forming a competent policy in the field of personnel to psychologically influence staff and motivate its further development and self-realization.

At the same time, practice shows that a key aspect of the analysis of the personnel potential of the organization is the assessment of the managerial potential of the heads of structural units. Employers can use different methods to assess the potential of managers, but the most effective in terms of cost-effectiveness and reliability is the organization of management evaluation. Taking into account the specific conditions of the enterprise, it will improve the quality of management staff, will increase the productivity of each structural unit and increase the competitiveness of the company as a whole.

Key words: labor potential, managerial staff, results, collective organizations, qualitative

works

Вступ

Кадровий потенціал підприємства відіграє провідну роль у розв'язанні науково-технічних, організаційних і економічних завдань господарювання. Стан забезпечення підприємства робочою силою, її якість та раціональне використання значною мірою визначають організаційно-технічний рівень виробництва, створюють умови високої конкурентоспроможності та фінансової стабільності.

Серед важливих чинників, що впливають на ефективність функціонування підприємств, знаходиться трудовий потенціал управлінських кадрів. Прогресивні тенденції економічного розвитку в Україні можна забезпечити шляхом вдосконалення здатності управлінських працівників ефективно реагувати на об'єктивні процеси ускладнення внутрішнього і зовнішнього середовища

Актуальність теми

Формування трудового потенціалу професійних кадрів управління – це процес становлення трудового потенціалу професійних керівників і фахівців, що відповідає вимогам соціально-економічних систем, а результати діяльності кожної сучасної організації безпосередньо пов'язані зі станом та мірою використання трудового потенціалу.

Трудовий потенціал підприємства – це максимально можлива якість і кількість праці, що здатна забезпечити колектив організації при даному рівні науково-технічного прогресу.

Комплексні дослідження проблем формування та розвитку трудового потенціалу управлінських кадрів здійснено такими вітчизняними вченими, як: О.Бородін, Є.Вернигора, М.Долішній, І.Завадський, М.Кім, Н.Лук'яненко, А.Мазур, В.Никифоренко, І.Олійник, Є.Панченко, В.Петюх, І.Степаненко, Ф.Хміль, Л.Шаульська, Г.Щокін та іншими науковцями. Вагомий внесок у дослідження питань формування та розвитку трудового потенціалу управлінських кадрів зробили російські дослідники: Н.Беляцький, В.Веснін, В.Дубінін, Є.Жариков, В.Задоркін, П.Керженцев, А.Кібанов, А.Омаров, В.Травін, В.Шаховий, В.Шуванов та ін. Широке відображення різних сторін управлінської діяльності та особливостей управлінських кадрів знайшло відображення у працях таких зарубіжних учених: Г.Беккера, П.Вейлла, С.О'Доннела, П.Друкера, Г.Кунца, Г.Мінцберга, Т.Санта-лайнена та ін.

Постановка проблеми

Під кадровим потенціалом підприємства розуміється сукупна оцінка професійних і особистісних можливостей кадрового складу організації, в основі якої лежить вивчення трудового потенціалу працівників та самої компанії загалом.

Стосовно до оцінки потенціалу управлінських керівників, слід відзначити, що потреба в цій категорії невинно зростає, водночас дедалі гостріше відчувається дефіцит таких фахівців.

Виклад основного матеріалу

Основною метою оцінки потенціалу керівників є розширення можливостей цієї категорії персоналу, а також пошуку шляхів підвищення ефективності всіх структурних підрозділів, і організації у цілому.

Отже, оцінка потенціалу управлінських кадрів передбачає як визначення ступеня успішності керівника в процесі вирішення конкретних завдань, так і виявлення можливостей підвищення роботи оцінюваних керівників.

Досягнення поставленої мети стає можливим при виконання двох умов:

- 1) кожен керівник повинен якнайповніше використовувати всі ресурси та можливості, які він має для управління його структурним підрозділом;
- 2) керівні посади повинні займати найбільш кваліфіковані, компетентні та найбільш здібні люди.

Оцінка кадрового потенціалу працівника повинна передбачати також визначення кількості, якості, відповідності та міри використання потенціалу в цілях організації, що відображає макроекономічний підхід до цієї категорії, цілеспрямованість дослідження і встановлює взаємозв'язок її з поняттям трудового потенціалу суспільства (галузі). Такий підхід є необхідним з точки зору використання результатів оцінки кадрового потенціалу підприємства в системі управління кадровим потенціалом підприємства.

У цьому контексті суть управління кадрами через оцінку його потенціалу зводиться до вирішення трьох взаємозалежних завдань.

По-перше, до формування таких продуктивних здібностей людини, що якнайкраще відповідали б вимогам, які висуваються до якості робочої сили конкретним робочим місцем.

По-друге, до створення таких соціально-економічних і виробничо-технічних умов на виробництві, при яких відбувалося б максимальне використання здібностей працівника до даної праці.

По-третє, ці процеси не повинні шкодити організму та інтересам особистості працівника.

Отже, якщо сукупність фізичних і розумових здібностей людини є основою кадрового потенціалу особистості, то соціальна – це «помножена» продуктивна сила, що виникає завдяки спільній діяльності різних індивідів, складає основу кадрового потенціалу колективу. Цей фактор необхідно також обов'язково враховувати при виборі або розробці системи оцінки кадрового потенціалу підприємства.

Розглядаючи потенціал керівника та його здатність розв'язувати найскладніші завдання, необхідно, в першу чергу, оцінити рівень розвитку управлінських компетенцій, до яких можна віднести:

- рівень кваліфікації керівника (наявність вищої освіти, професійного досвіду для успішного виконання управлінських функцій, вміння орієнтуватись у суміжних областях);
- вміння оптимізувати процес управління підрозділом чи організацією загалом (визначення повноважень, планування роботи підлеглих, спроможність до грамотної розстановки персоналу та ін.);
- навик формування ефективної команди (підбір кадрів, створення умов результативної роботи підрозділів чи організації в цілому);
- орієнтацію на результат (зокрема рішучість, завзятість, вміння ризикувати, спроможність до прояву ініціативи);
- вміння аналізувати та розробляти альтернативні рішення;
- здатність підтримувати дисципліну у колективі шляхом чіткої постановки цілей і завдань, визначення конкретних вимог до результатів праці та здійснення контролю над виконанням;
- вміння мотивувати колектив працювати (володіння засобами матеріального й моральної стимулювання, здатність домогтись віддачі підлеглих);
- готовність надати підлеглим допомогу з урахуванням труднощів;
- ефективне використання керівником власного потенціалу (планування кар'єри, на підвищення кваліфікації, планування робочого дня, вміння грамотно організувати власну діяльність й ін.).

Безумовно, список перелічених вище компетенцій далеко не вичерпаний. В окремих випадках керівнику потрібно наявність додаткових компетенцій, що пов'язано з особливостями діяльності організації, або зі специфікою персоналу, що працює в очолюваному ним підрозділі.

В умовах сучасної економічної ситуації робота кожного керівника передбачає вирішення великої кількості різноманітних завдань. Для оцінки його потенціалу необхідно застосовувати комплексний підхід. Серед найчастіше використовуваних методів оцінки потенціалу управлінських кадрів можна виділити такі:

- експертні оцінки;
- оцінка потенціалу керівника з боку підлеглих;
- ситуаційно-поведінкові тести та особистісні опитування;
- проведення спеціалізованих семінарів.

Перелічені вище методи є оптимальними з огляду співвідношення надійності та валідності, а також економічних витрат.

Дані методи є найефективнішими з огляду співвідношення надійності та рівня економічних витрат, проте можуть бути доповнені іншими процедурами. Слід зазначити, що в процесі планування та розробки систем і методів оцінки потенціалу керівників необхідно про це не забувати, що в свою чергу дозволить найефективніше використовувати стратегічні ресурси компанії, такі як робочий час співробітників, їх моральний стан (вдоволення роботою) та інші.

Завдання формування кадрів і, зокрема, управлінських – сприяти успіху організації за рахунок створення сильної команди, залучення найбільш успішних і результативних працівників, які будуть сприяти швидкому та прогнозованому розвитку компанії. Формуючи власні кадри будь-яка організація, повинна спиратися на свої внутрішні можливості або залучати фахівців з боку.

Внутрішня політика формування трудового потенціалу кадрів базується на "вирощуванні, вихованні" працівників і повинна бути орієнтована на підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації та просування власних працівників. Найпоширенішою формою підбора кадрів підприємства є використання внутрішнього резерву. Проблеми заміни керівників виявляються не актуальними на знов створених підприємствах, де позиції менеджерів зайняті порівняно молодими і перспективними працівниками; на підприємствах малого і середнього бізнесу, де посадовий ріст обумовлений не стільки професійними якостями менеджера, скільки його близькістю до власника і довірою з його боку. На великих підприємствах традиційного типу з невисоким рівнем оплати праці нерідко відчувається відсутність резерву керівників.

Інтенсивне старіння колективів, відсутність реальних джерел поповнення менеджерів стає своєрідним стимулом до вирішення цієї проблеми.

Робота з резервом дозволяє компанії:

- підтримувати високий рівень конкурентоспроможності за рахунок цілеспрямованого розвитку управлінського персоналу;
- виявляти та розвивати працівників, здатних зайняти керівні посади в підрозділах і в управлінському апараті компанії;
- орієнтувати працівників, які стоять у резерві на керівні посади, на підвищення ефективності роботи компанії і її підрозділів;
- мотивувати резервістів на саморозвиток, на підвищення своєї кваліфікації і використання нових можливостей у своїй професійній діяльності.

Створення кадрового резерву – процес безперервний. Він вимагає системності, погоджених дій кадрової служби і менеджерів компанії та, звичайно, твердої підтримки з боку першого керівника. Правильно організована робота з кадровим резервом виступає індикатором компетентності управлінської вертикалі та умовою ефективності функціонування підприємства в цілому.

Слід відзначити, що сьогодні створення резерву керівників і фахівців в організаціях не є в господарській практиці основним джерелом формування трудового потенціалу кадрів і основною формою роботи з ними. Відбувається це в силу декількох причин:

- по-перше, далеко не на всіх підприємствах, навіть великих, існує можливість висунування зі складу резерву двох-трьох кандидатів на одну вакантну посаду, для того, щоб мати згодом можливість вибору на них найбільш підходящих кандидатур;
- по-друге, у випадку формального відношення до відбору фахівців і керівників до складу резерву в його списках можуть виявитися такі працівники, які за певними причинами (рівню професійної підготовки, моральним якостям та ін.), незважаючи на перебування в резерві, не можуть бути висунуті на керівну посаду;
- по-третє, більшість зарахованих у резерв фахівців і керівників низового рівня не мають ще достатнього досвіду управлінської діяльності, і тому необхідне певний час для того, щоб вони його набули.

Із цих причин набуває значення такий порядок формування кадрів управління, як зовнішнє залучення працівників. Зовнішнє джерело залучення, або "покупка керівників" – це політика, заснована на зовнішніх, ринкових засобах одержання керівників, які володіють знаннями, уміннями та навичками, що необхідні компанії в сучасний момент.

Звичайно, це дає можливість залучати до управління вже сформованих, підготовлених керівників, які без зволікання можуть приступити до виконання нових обов'язків по управлінню на пропонуваній ділянці роботи.

Висновки

Таким чином, можна сказати, що у сучасних економічних умовах у кожного підприємства велике значення набуває регулярний аналіз кадрового потенціалу його працівників, який необхідно проводити у напрямку формування грамотної політики у сфері кадрів з метою психологічного впливу на персонал та мотивацію його подальшого розвитку і самореалізації.

При цьому практика показує, що ключовим аспектом аналізу кадрового потенціалу організації є оцінка управлінського потенціалу керівників структурних підрозділів. Роботодавці можуть використовувати різні методи оцінки потенціалу керівників, але найбільш ефективними з погляду співвідношення економічних витрат й надійності є організація оцінки управлінського персоналу. З урахуванням конкретних умов діяльності підприємства це сприятиме поліпшенню якісного складу управлінських кадрів, призведе до підвищення продуктивності праці кожного структурного підрозділу та до підвищення конкурентоспроможності компанії, у цілому.

Список використаних джерел

1. Авраменко М.С. Оцінка ефективності формування кадрового потенціалу системи споживчої кооперації України [Електронний ресурс] / М.С. Авраменко // Інноваційна економіка : Всеукраїнський науково-виробничий журнал. – 2011. – № 5. – С. 311-314. – Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/inek/2011_5/311.pdf
2. Васильченко В.С., Гриненко А.М., Грішнова О.А., Керб Л.П. Управління трудовим потенціалом [Текст] : навчальний посібник / В.С. Васильченко, А.М. Гриненко, О.А. Грішнова, Л.П. Керб. – К. : КНЕУ, 2005. – 403 с.
3. Економіка праці та соціально-трудові відносини [Текст] : навч.-метод. посібник / За заг. ред. проф. Є.П. Качана. – Тернопіль : ТДЕУ, 2006. – 373 с.
4. Пирожак Є.К. Оцінка трудового потенціалу управлінських кадрів підприємства. Вісник № 41 НАДУ при Президентіві України ЛРІДУ, жовтень 2014р, с.139-144.
5. Пирожак Є.К. . Формування трудового потенціалу управлінських кадрів підприємства. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Випуск 14, Львів, 2015, с.128-132.
6. Пирожак Є.К. . Сучасні підходи до оцінки управлінського персоналу підприємства. Вісник № 24.10 «Науковий вісник НЛТУ України – науковий періодичний журнал», жовтень 2015, С. 306-311.
7. Онищенко Е. Система управління кадровим потенціалом підприємства: підхід до проектування підсистем [Електронний ресурс] / Онищенко Е. // Вісник ТНЕУ : Економіка підприємства і управління виробництвом. – 2012. – № 1. – С. 137-144. – Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vtneu/2012_1/1_2012/14Ony.pdf
8. Федонін О.С., Репіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. – К.: КНЕУ, 2005. – 261 с.
9. Сорока О.В. Система формування трудового потенціалу управлінських кадрів на мікрорівні. // Науковий вісник. Одеський державний економічний університет. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. – Науки: економіка, політологія, історія. – 2007.- № (19).
10. Управління розвитком людських ресурсів в Україні : Монографія/ МОН України. Одеський державний економічний університет.- Одеса, ПАЛЬМІРА, 2009.- 200с.