

Особливості розвитку управлінського персоналу в ієрархічних організаційних системах

Гусаров О.О.

кандидат технічних наук,
доцент кафедри менеджменту
Української інженерно-педагогічної академії

У статті удосконалено теоретико-методичний базис системи розвитку управлінського персоналу підприємства. Досліджено особливості питання формування груп резерву керівників в ієрархічних організаційних системах. Наведено алгоритм роботи з резервом керівників, що дозволяє удосконалити процедури оцінювання та відбору кадрів, мотивації кращих претендентів, здійснення попереднього контролю їхньої діяльності. Показана можливість уніфікації використання наведеного алгоритму не тільки при роботі з групами кадрового резерву, а і при навчанні, підготовці, перепідготовці й підвищенні кваліфікації керівників загалом.

Ключові слова: розвиток персоналу, кадровий резерв, рівень управління, програма підготовки, оцінювання персоналу, алгоритм роботи з резервом керівників.

Gusarov A.A. ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА В ИЕРАРХИЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СИСТЕМАХ

В статье усовершенствован теоретико-методический базис системы развития управленческого персонала предприятия. Исследованы особенности вопроса формирования групп резерва руководителей в иерархических организационных системах. Приведен алгоритм работы с резервом руководителей, что позволяет усовершенствовать процедуры оценивания и отбора кадров, мотивации лучших претендентов, осуществления предварительного контроля их деятельности. Показана возможность унификации использования приведенного алгоритма не только при работе с группами кадрового резерва, а и при обучении, подготовке, переподготовке и повышении квалификации руководителей вообще.

Ключевые слова: развитие персонала, кадровый резерв, уровень управления, программа подготовки, оценка персонала, алгоритм работы с резервом руководителей.

Gusarov O.O. FEATURES OF MANAGEMENT PERSONNEL DEVELOPMENT IN HIERARCHICAL ORGANIZATIONAL SYSTEMS

This paper improved theoretical and methodological basis of the system of administrative personnel. The features of the formation of groups of reserve managers in hierarchical organizational systems. Shown the algorithm of works with reserve managers, allowing improved assessment procedures and the selection of personnel, motivating the best candidates, a preliminary monitoring of their activities. The possibility of using the above unification algorithm not only when working with groups of personnel reserve, but also in teaching, training, retraining and advanced training of managers in general.

Keywords: staff development, staff reserve, level management, training, evaluation of staff, algorithm of working with reserve managers.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Розвиток персоналу є важливою умовою успішної діяльності будь-якої організації. Це особливо важливо на сучасному етапі, коли прискорення науково-технічного прогресу веде до швидких змін і вимог до професійних знань, умінь і навиків. Персонал у сучасних умовах повинен бути високоосвіченим, володіти високою загальною культурою, стратегічним мисленням та ерудицією. Організація професійного розвитку стає однією з основних функцій управління персоналом.

Професійний розвиток – це набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь і навиків, які він використовує чи буде вико-

ристовувати у своїй професійній діяльності. Це процес підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників з метою виконання нових виробничих функцій, завдань і обов'язків нових посад. Розвиток персоналу є системно організованим процесом безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу. Розвиток персоналу забезпечується заходами, пов'язаними з оцінюванням кадрів з метою виробничої адаптації та атестації персоналу, плануванням трудової кар'єри

робітників і фахівців, стимулюванням розвитку персоналу тощо.

В умовах посилення кризових явищ в економіці України, з метою стабілізації діяльності підприємств і організацій на перший план виходять заходи з удосконалення системи розвитку управлінського персоналу, враховуючи мінімальність коштів, що виділяються на ці цілі. Таким чином, особливої актуальності набувають теоретичне обґрунтування необхідності і практична реалізація в системі розвитку управлінського персоналу методів врахування особливостей управління в ієрархічних організаційних системах, взаємозв'язку різних рівнів управління як у внутрішньому середовищі таких систем, так і їх зв'язку з регіональним, галузевим та загальнодержавним рівнями управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Вивченню теоретичних аспектів процесу розвитку персоналу та аналізу його змістовної складової присвятили свої роботи такі зарубіжні та вітчизняні науковці, як Д. Джой-Меттьюз [1, с. 21], Н. Том [2, с. 71], Й. Хенце [3, с. 243], П. Юнг [4, с. 43], В.Я. Брич, О.Я. Гугул [5, с. 14], О.А. Грішнова [6, с. 16], А.Я. Кібанов [7, с. 85], Ф.І. Хміль [8, с. 325], Л.М. Черчик [9, с. 6].

Швец І.Б. висвітлює питання мотивації професійного розвитку персоналу, проводить систематизацію наукових принципів мотивації та формує модель мотивів професійного розвитку персоналу з урахуванням характеристик різних категорій працівників [10, с. 48-52]. Антипцева О.Ю. розглядає розвиток персоналу як один з основних елементів системи мотиваційно-орієнтованого управління фінансовим розвитком підприємства, внутрішній результат від функціонування якої виражається у зростанні інтелектуального потенціалу підприємств та забезпеченні його фінансового розвитку на основі механізму впровадження відповідних мотиваційних заходів [11, с. 71-73].

Досліджуючи сучасні аспекти управління розвитком персоналу, К.О. Любимова сформулювала атрибутивну структуру системи управління розвитком персоналу організації, що включає 3 підсистеми: людського, професійного та сталого розвитку, у відповідності до якої автором було розроблено концептуальну модель управління розвитком персоналу підприємств [11, с. 2-4]. Л.М. Черчик вивчає проблему розробки і реалізацію стратегій розвитку персоналу з урахуванням чіткої ієрархічної структури цього процесу, що забезпечує поетапне формування стратегіч-

ного набору дій та дає можливість досягти стратегічних цілей на кожному з ієрархічних рівнів із застосуванням процесного підходу до обґрунтування стратегії розвитку персоналу, що включає низку взаємопов'язаних етапів в системі стратегічного управління [12, с. 5, 6]. В системі розвитку управлінського персоналу в ієрархічних організаційних системах, на нашу думку, на перший план виходять питання планування трудової кар'єри фахівців, формування резерву керівників, оцінювання та відбору кадрів.

При цьому кадровий резерв розглядається як група керівників і спеціалістів, що володіють здатністю до управлінської діяльності, що відповідають вимогам, пропонованим посадою певного рангу, які пройшли процедуру відбору і систематичну цільову кваліфікаційну підготовку.

З одного боку, необхідно мати загальні принципи роботи з резервом керівників: підбір кандидатів до складу резерву за їх морально-психологічними і діловими якостями для вирішення завдання постійного покращення якісного складу керівників; дотримання вікового й освітнього цензів кандидатів на висування; раціональне визначення оптимальної структури та складу резерву з урахуванням того, що на кожну керівну посаду необхідно мати не менш двох-трьох кандидатів; регулярний систематичний пошук кандидатів у резерв керівників на основі широкої гласності роботи з резервом для висування у підприємстві.

З іншого боку, підготовка, перепідготовка й підвищення кваліфікації працівників з метою включення до резерву керівників безумовно повинні враховувати особливості управління на кожному рівні в ієрархічних організаційних системах. Це стосується як резерву розвитку – групи спеціалістів і керівників, що готуються до роботи в межах нових напрямків (при диверсифікації виробництва, розробці нових товарів і технологій), так і резерву функціонування – групи спеціалістів і керівників, що повинні в майбутньому забезпечити ефективне функціонування підприємства.

Висвітлення цих питань в системі розвитку управлінського персоналу в ієрархічних організаційних системах, на нашу думку, ще не отримало достатнього висвітлення в дослідженнях.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). З урахуванням вищевикладеного, мета статті – розробка загального механізму роботи з групами кадрового резерву в рамках системи розвитку управлінського персоналу в

ієрархічних організаційних системах з безпосереднім врахуванням особливостей таких систем.

Виклад основного матеріалу дослідження. При відборі кандидатів у резерв для конкретних посад треба враховувати не тільки загальні вимоги, але і професійні вимоги, яким повинен відповідати керівник того чи іншого відділу, служби, рівень управління, до якого належать цей відділ, служба, а також особливості вимог до особистості кандидата, засновані на аналізі ситуації в підрозділі, типі організаційних структури, культури і т.п. Включення фахівця до резерву керівників при цьому необхідно розглядати як один з найбільш дієвих засобів моральної мотивації.

До основних особливостей управління в ієрархічних організаційних системах відноситься коло управлінських питань, що вирішується на кожному рівні управління.

Коло управлінських питань, що вирішується на кожному рівні управління, складається з двох груп: питання управління безпосередньо даним рівнем (самоуправління) та координація діяльності підлеглих відділів чи виконавців. При цьому кожна група питань працює зі своїм об'ємом та масштабом понять. Наприклад, на виробничих підприємствах в цих групах відрізняються планово-облікові одиниці, тривалість періодів планування, враховуючи що і планово-облікові одиниці і тривалість періодів планування при координації не більші, ніж при самоуправлінні на цьому ж рівні управління.

Для підготовки резерву розробляються і затверджуються три види програм підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників: загальна, спеціальна, індивідуальна.

Загальна програма включає теоретичну підготовку – відновлення і поповнення знань по окремих питаннях науки і практики управління; підвищення освіти кандидатів, зарахованих у резерв, що пов'язане з їхньою колишньою (базовою) підготовкою; навчання спеціальним дисциплінам, необхідним для підвищення ефективності управління. Форма контролю – складання іспиту (заліків).

Спеціальна програма передбачає поділ усього резерву по спеціальностях і підготовку, що поєднує теорію і практику.

Підготовка здійснюється за наступними напрямками: ділові ігри; рішення конкретних виробничих ситуацій по спеціальностях. Форма контролю – розробка конкретних рекомендацій щодо удосконалення певного напрямку діяльності підприємства і їхній захист.

Індивідуальна програма включає конкретні задачі по підвищенню рівня знань, навичок і умінь для кожного спеціаліста, зарахованого в резерв, за наступними напрямками: виробнича практика, стажування на резервній посаді.

Індивідуальні плани кандидатів розробляються безпосередніми начальниками підрозділів і затверджуються керівниками підприємств.

Систематичний контроль за виконанням індивідуальних планів здійснюється керівниками підрозділів і працівниками служби управління персоналом, відповідальними за підготовку резерву.

Спеціальна і індивідуальна програми повинні охоплювати не просто набір конкретних виробничих ситуацій, а таких ситуацій, що виникали в реальній діяльності організації на даному рівні управління. Керівниками по спеціальній і індивідуальній програмам повинні бути менеджери відповідного рівня управління.

Таким чином, актуальним стає створення в організаціях на кожному рівні управління банку даних двох груп (самоуправління та координації) реальних виробничих ситуацій та засобів, що дозволяють ефективно виходити з цих ситуацій.

Алгоритм виконання та оцінювання завдань в рамках спеціальної і індивідуальної програм підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників пропонується наступний.

Крок 1. Початок.

Крок 2. Вибір чергової ситуації. Перехід до кроку 3.

Крок 3. Прийняття претендентом рішень по виходу з ситуації. Перехід до кроку 4.

Крок 4. Оцінка керівником програми задовільності прийнятого претендентом рішення. Якщо рішення є задовільним – перехід до кроку 5, в протилежному випадку – перехід до кроку 6.

Крок 5. Оцінка керівником програми необхідності додаткового випробування з урахуванням попереднього позитивного результату. Якщо є необхідність – перехід до кроку 2, в протилежному випадку – перехід до кроку 8.

Крок 6. Оцінка керівником програми необхідності додаткового випробування з урахуванням попереднього негативного результату. Якщо є необхідність – перехід до кроку 2, в протилежному випадку – перехід до кроку 7.

Крок 7. Претендент не пройшов чергового контролю. Перехід до кроку 10.

Крок 8. Оцінка керівником програми рівня прийнятих претендентом рішень. Якщо

рішення мають невеличкі недоліки – перехід до кроку 10, в протилежному випадку – перехід до кроку 9.

Крок 9. Претендента включено до пропозицій на додаткове заохочення. Перехід до кроку 10.

Крок 10. Накопичення результатів випробувань. Перехід до кроку 11.

Крок 11. Оцінка керівником програми необхідності залишити претендента в групі кадрового резерву з урахуванням попереднього накопичення результатів. Якщо є необхідність – перехід до кроку 13, в протилежному випадку – перехід до кроку 12.

Крок 12. Претендента виключено з групи кадрового резерву. Перехід до кроку 13.

Крок 13. Закінчення.

Зауважимо, що практичне використання наведеного алгоритму можна розглядати як елемент попереднього контролю можливої майбутньої діяльності претендента на посаду.

Також цікавим є практичне використання алгоритму не тільки при роботі з групами кадрового резерву, а й взагалі при підготовці, перепідготовці й підвищенні кваліфікації керівників.

Висновки із цього дослідження. Отже, доцільно розглядати роботу з підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників з метою включення до резерву керівників організацій як поєднання двох груп принципів: загальних принципів роботи з резервом керівників; принципів, що повинні враховувати особливості управління на кожному рівні в ієрархічних організаційних системах. Це вказує на актуальність проблеми визначення принципів, що повинні враховувати особливості керівництва на кожному рівні управління та проблеми взаємодії різних рівнів управління, чому і будуть присвячені наступні дослідження за цією тематикою.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Джой-Меттьюз Д. Развитие человеческих ресурсов / Д. Джой-Меттьюз, Д. Меггинсон, М. Сюрте; [пер. с англ]. – М.: Эксмо, 2006. – 432 с.
2. Том Н. Развитие персонала как инструмент управления предприятием / Н. Том // Проблемы теории и практики управления. – 1993. – № 2. – С. 69-74.
3. Хентце И. Теория управления кадрами в рыночной экономике / И. Хентце – М.: Междунар. отношения, 1997. – С. 243.
4. Jung P. Die Konzeption der Personalentwicklung in der Allianz Versicherungs AG / Wirtschaft und Gesellschaft im Beruf, Sonderheft. – Oktober. – 1998. – S. 43.
5. Брич В.Я., Гугул О.Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу / В.Я. Брич, О.Я. Гугул // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 5. – Т. 2. – С. 13-16.
6. Грішнова О.А. Розвиток персоналу як інвестиційний проект: методичні підходи до визначення ефективності / О.А. Грішнова, В.О. Небукін // Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України: Зб. наук. пр. – Тернопіль: Економічна думка, 2004. – Вип. 9. – С. 15–19.
7. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 638 с.
8. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник для студентів вищих навчальних закладів / Ф. І. Хміль – К.: Академвидав., 2006.– 488 с.
9. Черчик Л. М. Розвиток персоналу та його роль у забезпеченні конкуренто-спроможності підприємства / Л. М. Черчик // Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»: Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. – Випуск 7 (26). Частина 3. – Луцьк, 2010. – С. 3 – 11.
10. Швець І. Створення ефективної системи мотивації професійного розвитку персоналу / Швець І., Л. Родь // Економіка. – 2013. – № 1(121) – С. 47-54.
12. Антипцева О.Ю. Мотиваційно-орієнтоване управління фінансовим розвитком підприємства: теоретичний аспект / О. Ю. Антипцева // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. – Харків, «ХАІ», 2014. – № 5(29), С. 66-76.
11. Любимова К.О. Атрибутивність управління розвитком персоналу підприємств [Електронний ресурс] / К.О. Любимова // Ефективна економіка. – 2012. – № 6. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1212>.
12. Черчик Л.М. Стратегія управління розвитком персоналу [Електронний ресурс] / Л.М. Черчик – Режим доступу: <http://esnuir.eenu.edu.ua/bitstream/123456789/616/3/strateg.pdf>