

закладів, відіграє функцію обслуговування структурних ланок управління за їх ієрархічною підпорядкованістю. Натомість кожна зі складових, а саме облік і аналіз, як окремі локальні системи, можуть ефективно працювати на потреби управління лише за умови повної адаптації одна до одної та до користувацьких запитів.

Застосування аналітичних процедур і методів до облікових даних (про матеріальні, фінансові, людські та інформаційні ресурси) в умовах реформування системи освіти та за сучасної демографічної ситуації (котра позначається на обсягах набору на навчання) дуже важливе. Його результатом може стати моделювання ситуацій, прогнозування та вирішення певних проблем на основі прийняття запобіжних управлінських рішень. А багатовекторність процесів діяльності суб'єктів вищої освіти та значні обсяги баз даних, безумовно, актуалізують автоматизацію не лише облікових, а й аналітичних процедур.

1. Бутинець Ф. Бухгалтерська освіта і Болонський процес: уніфікація чи гармонізація // День. – № 154. – 27 серпня 2005 [Електронний ресурс // <http://www.day.kiev.ua/147410>] 2. Галузіна С. М. Аспекти підвищення ролі учетно-аналитической информации в системе управления организацией: моногр. / С. М. Галузіна. – СПб. : Знание, 2006. – 392 с., С.24–25. 3. Кузьминский А. Н. Учетная и аналитическая информация в объединении / Анатолий Николаевич Кузьминский. – К. : Вища школа, 1979. – 96 с.; С.43. 4. Фінансовий менеджмент: Курс лекцій / За ред. проф. Г.Г.Кірейцева. – Житомир: ЖІТІ, 2001. – 432 с. 5. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения: учеб. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 264 с.; С. 121, 130. 6. Інформаційне забезпечення управлінської діяльності в умовах інформатизації: організаційно-правові питання теорії і практики: моногр. / Калюжний Р.А., Шамрай В.О., Швець М.Я., Гавловський В.Д., Гуцалюк М.В., Ковпак Р.Л., Цимбалюк В.С., Яцишин Ю.В., Ластовецький А.С. / за ред Р.А. Калюжного та В.О. Шамрая. – К., 2002. – 296 с., С.39. 7. Білуха М.Т. Теорія бухгалтерського обліку: підруч. – К.: 2000. – 692 с. 8. Сопко В.В., Завгородній В.П. Організація бухгалтерського обліку, економічного контролю та аналізу: підручн. – К.: КНЕУ, 2000. – 260 с. 9. Кузьмич І.Р. Облікове забезпечення функціонування науково-виробничих систем: дис... канд. ек. наук: 08.06.04. – К., 1999. – 161 с.

УДК 331.108.43:658

Н.В. Хром'як

Національний університет “Львівська політехніка”,
кафедра обліку та аналізу

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

© Хром'як Н.В., 2012

Уточнено суть поняття «управлінський персонал», досліджено проблематику його оцінювання, сформовано алгоритм і наведено напрями та критерії оцінювання управлінського персоналу.

In the article the definition of «administrative personnel» is improved, the problems of its evaluation in production area are characterized, algorithm of evaluation is formed, and also guidelines and criteria of evaluation administrative personnel are directed.

Постановка проблеми. У сучасних умовах господарювання, коли людина відіграє роль рушійного механізму, особливий акцент ставлять на питання участі працівника у створенні якісного продукту та його ролі у подальшому розвитку підприємства, особливо коли йдеться про виробничу сферу. Сьогодні загострюється проблема залучення до праці висококваліфікованого

управлінського персоналу, який би ефективно координував діяльність підлеглих і тим самим сприяв би досягненню стратегічних цілей підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематику оцінювання управлінського персоналу порушували у своїх наукових працях багато закордонних та вітчизняних вчених, серед яких Альберт М., Мескон М., Хедоурі Ф. [1], Армстронг М. [2], Базаров Т.Ю. [3], Борисова Е.А. [4], Виноградський М.Л. [5], Гавкалова Н.Л. [6], Дафт Р. [7], Колот А.М. [8], Крушельницька Я.В. [9], Магура М.І., Курбатова М.Б. [10], Моргунов Е.Б. [11] та інші. Проте питання раціонального підбору, оцінювання та використання управлінського персоналу недостатньо досліджені, оскільки більшість наукових праць мають швидше теоретичне, аніж практичне спрямування. Крім того, варто зазначити, що все ще немає однозначного визначення поняття «управлінський персонал».

Постановка завдання. Метою статті є дослідження теоретичних аспектів оцінювання управлінського персоналу, формування алгоритму і визначення основних напрямів та критеріїв його оцінювання.

Виклад основного матеріалу. Особливу увагу на будь-якому підприємстві слід приділяти оцінюванню управлінського персоналу та його праці, адже від оптимальності його формування та подальшого професійного розвитку залежить ефективність функціонування підприємства. Оскільки на управлінських працівників різних рівнів покладено керування основними економічними, фінансовими, організаційними та технологічними процесами на підприємстві, то оцінювання управлінського персоналу повинно здійснюватися за чітко обґрунтованими критеріями з урахуванням особливостей сучасного бізнес-середовища, вимог власників та внутрішньовиробничих особливостей. Це дасть змогу оптимізувати управлінські посади на підприємстві.

Рівень підготовки управлінських кадрів на більшості підприємств не відповідає сучасним вимогам, оскільки недостатньо уваги приділено питанням професійного розвитку керівного складу (це здебільшого стосується керівників середньої і низової ланки). Внаслідок цього часто не вистачає знань в галузі стратегічного управління, психології, права та фінансів. Це, своєю чергою, негативно позначається на прийнятті управлінських рішень, що вимагає від управлінця високої кваліфікації, відповідного рівня знань та емоційної зрілості, яка проявляється у вмінні діяти у складних та стресових ситуаціях. Для ефективного використання потенціалу управлінського персоналу виробничим підприємствам необхідно розробити та запровадити систему безперервного моніторингу за їх діяльністю [12].

Порушуючи проблеми професійного та кар'єрного росту управлінців, варто зазначити, що у вітчизняному бізнесі особливу роль відіграють родинні зв'язки. Часто працівник, якого приймають на керівну посаду, не відповідає тим вимогам, які ставляться до нього не тільки як до керівника певним процесом, а й командою людей.

На нашу думку, оцінювання сучасного керівника – це складний, комплексний та систематичний процес виявлення відповідності його особистих якостей, здібностей, навичок, досвіду, трудової поведінки та результатів діяльності займаній посаді чи чітким значенням критеріїв, необхідних для реалізації вибраної стратегії розвитку підприємства.

Сьогодні вітчизняні підприємства намагаються копіювати європейські методи оцінювання персоналу. Проте варто врахувати, що не завжди позитивну практику високорозвинених країн світу можна успішно спроектувати у вітчизняному економічному просторі, оскільки методи, невдало адаптовані під українську дійсність [13], здебільшого призводять до провалу нововведень на підприємствах (інколи ще й на початкових етапах впровадження певного проекту).

Наприклад, у США та інших країнах світу достатньо популярною є система оцінювання якісного складу персоналу «за заслугами». Особливістю такої системи оцінювання є порівняння працівників підприємства з особами, вибраними за еталони. Крім того, працівників попарно порівнюють одного з одним, враховуючи їх цінність для підприємства. Наприкінці оцінювання працівників ранжують від найкращого до найгіршого. Запроваджуючи таку методику на вітчизняних підприємствах, слід врахувати можливі ризики застосування такої системи оцінювання, щоб вона

не зазнала краху вже на початковому етапі впровадження. Зокрема, можливий саботаж окремих співробітників [13], оскільки більшість людей неадекватно сприймають критику, не люблять, коли їх порівнюють з іншими, що також знизить результативність їх праці.

Оцінювання персоналу доцільно вести за такими етапами:

1. Попереднє планування оцінювання. На цьому етапі визначають мету такого оцінювання, формують цілі та завдання оцінювання, встановлюють об'єкт оцінювання, визначають напрями, методи, процедури та критерії оцінювання персоналу. Крім того, на етапі планування важливу роль відіграє підготовка документації для оцінювання (зокрема оцінних листів), розроблення різних професійних та психологічних тестів, ситуаційних завдань, опитувальників тощо, визначення складу експертної комісії, яка проводитиме оцінювання, призначення дати оцінювання та попередження працівників про це.

2. Оцінювання персоналу, яке здійснюють за вибраними напрямками, методами та визначеними критеріями з використанням зображених на рис. 1 форм.

3. Зведення оцінок та підсумовування результатів оцінювання. На цьому етапі проводять обробку результатів оцінювання, порівнюють досягнуті показники з установленими значеннями критеріїв, здійснюють аналіз відхилень та виявляють їх причини. Результати оцінювання подають у вигляді звітів, експертна комісія формує рекомендації та налагоджує зворотний зв'язок з працівниками (тобто обговорення результатів оцінювання). Результати дослідження сприяють прийняттю раціональних управлінських рішень щодо мотивації та розвитку персоналу, оптимізації його чисельності та підвищення ефективності організації виробництва.

Під час оцінювання управлінського персоналу необхідно використовувати такі прийоми: аналіз та синтез інформації, системний аналіз, абстрактна логіка, спостереження, індукція та дедукція, експертні та статистичні методи тощо.

Вважаємо, що оцінювання управлінського персоналу треба проводити за трьома основними напрямками, які зображені на рис. 2.

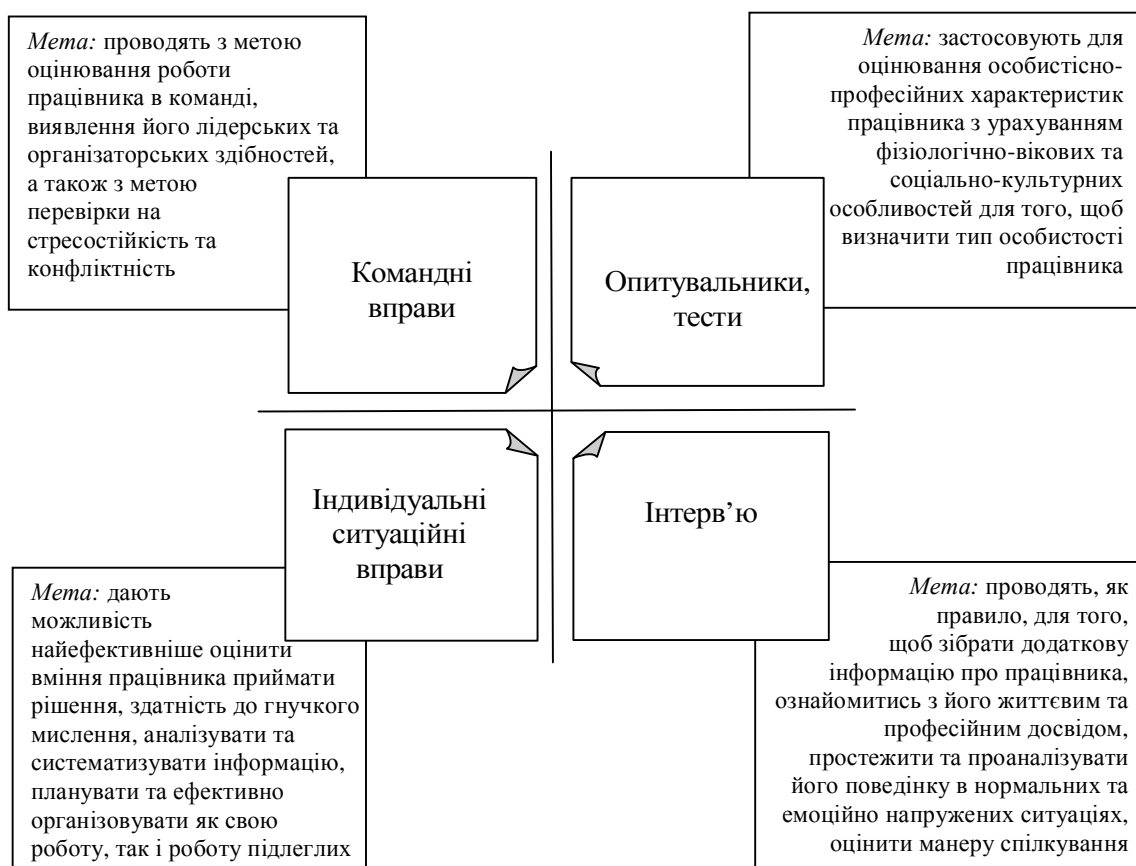


Рис. 1. Форми оцінювання управлінського персоналу [14]



Рис. 2. Напрями оцінювання управлінського персоналу

Оцінити результативність праці управлінського персоналу можна за двома напрямками: оцінювання результативності праці самого керівника та праці тієї структурної одиниці, якою він управляє. Оцінювання результативності праці керівника варто здійснювати з метою встановлення відповідності результатів виконаних завдань поставленим вимогам, а саме оцінюванню підлягають вміння: планувати, організувати та координувати свою роботу; раціонально розподіляти завдання між підлеглими, перевіряти й оцінювати результати їх роботи; вчасно інформувати колектив про зміни як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі підприємства; висувати та обговорювати нові ідеї та пропозиції з колективом, а також оцінювати вчасність виконання поставлених перед ним завдань та кількість допущених при цьому суттєвих помилок тощо.

Найточніше діяльність керівника характеризує результативність праці структурної одиниці, якою він управляє. Добре спланована, організована та вчасно виконана робота у підрозділі (відділі, цеху тощо) свідчить, зокрема, про компетентність керівника.

Оцінювати особистісно-професійні характеристики управлінця доцільно за групами критеріїв:

- фізіологічно-вікові особливості (стать, вік, зовнішній вигляд, стан здоров'я, працездатність тощо);

- соціально-культурні (освіта, сімейний стан, місце проживання, релігійні погляди, політичні переконання тощо);

- організаційні (лідерські якості, здатність до керівництва, організованість, дисциплінованість та самоконтроль, впорядкованість дій, інформаційні зв'язки та контакти, ініціативність, цілеспрямованість тощо);

- професійно-ділові (стаж роботи, професійні знання, здатність до глибокого аналізу ситуації, що склалася, готовність до ризику, відповідальність, стратегічне мислення, наполегливість тощо). В цій групі критеріїв особливу увагу варто приділити вмінню того чи іншого керівника приймати оптимальні управлінські рішення, а саме його здатності адекватно реагувати на ситуацію, що склалася, та вживати ефективних заходів для її вирішення. Дуже часто керівників оцінюють за швидкістю прийняття рішень. Проте варто зазначити, що цей критерій повинен враховуватися в комплексі з іншими, оскільки не завжди швидко прийняте рішення може позитивно позначитися на діяльності структурної одиниці, якою управляє керівник, або усього підприємства. Тому будь-якому керівнику необхідно вміти прогнозувати можливі ситуації на підприємстві, а також мати заздалегідь підготований план дій відповідно до них. Будь-яку проблему не можна проаналізувати поверхнево, крім того, до прийняття рішень потрібно залучати і інших людей (колег, підлеглих,

вище керівництво). Важливою передумовою прийняття рішення є логічне мислення, зокрема такі його елементи, як аналіз та синтез [15]. Керівник повинен навчитися дивитися на проблему так, щоб бачити її як в цілому, так і окремі складові. Позитивною є практика європейських країн розвивати в керівників такі риси бізнес-мислення:

- інтелектуальні (ерудованість, кмітливість тощо);
- творчі (креативність, творче мислення, новаторство, відчуття потреби в змінах тощо);
- психологічні (темперамент, стресостійкість, емоційність, врівноваженість, вираженість дій, незалежність, комунікабельність, надійність, рівень реагування на критику як вищого керівництва, так і колег). Враховуючи досвід зарубіжних країн, досить велику увагу сьогодні звертають на оцінювання власне конфліктності керівника і його вміння запобігати виникненню конфліктних ситуацій у колективі та вирішувати їх. Для того щоб проаналізувати ступінь конфліктності керівника, варто враховувати стиль керівництва [16].

Оцінювати взаємодію між працівником та підприємством пропонуємо за такими критеріями:

- рівень ідентифікації працівника з підприємством (кожен працівник повинен відчувати себе невід'ємною частиною підприємства, ідентифікувати себе з ним, а також прагнути виконувати поставлені перед ним завдання, орієнтуючись на розвиток підприємства);

- рівень адекватності прагнень працівника та можливостей професійного росту на підприємстві (які цілі та завдання ставить перед собою управлінець, плануючи кар'єру, а також чи є на підприємстві можливості професійного зростання працівника);

- рівень довіри до вищого керівництва підприємства (наскільки управлінець нижчого рівня здатен довіряти вищому керівництву, чітко та швидко без будь-яких заперечень та труднощів виконувати поставлені перед ним завдання, а також модифікувати та змінювати свою поведінку та принципи роботи у разі необхідності);

- рівень ініціативності у вирішенні проблем підприємства (активність вияву інтересу до питань та проблем підприємства, окремих підрозділів (відділів, цехів тощо), які не входять в сферу відповідальності конкретного керівника, готовність виконувати супутні завдання без очікування додаткової винагороди);

- рівень задоволеності умовами праці, її оплатою, колективом тощо (наскільки керівник задоволений оплатою праці, своїм робочим місцем, соціально-психологічним кліматом у колективі тощо, оскільки такі чинники безпосередньо впливають на результати його праці);

- рівень зіставності морально-етичних принципів працівника та методів і засобів, які домінують на підприємстві для досягнення цілей (часто трапляються такі ситуації, що керівнику важко адаптуватися до методів і засобів, які домінують на підприємстві для досягнення цілей, якщо вони суперечать його морально-етичним принципам. В такому разі керівник відчуває постійний внутрішній дисбаланс, тобто перед ним стоїть проблема вибору: переступити через свої принципи чи прийняти усталені на підприємстві. І від результату такого вибору залежить не тільки психологічний стан такого працівника, а й результативність його праці на підприємстві та подальший професійний розвиток);

- рівень активності у формуванні позитивного іміджу підприємства (тобто не тільки сприяння підвищенню ефективності діяльності підприємства, створенню якісної продукції та формуванню кваліфікованого штату працівників, а й розвитку корпоративної культури, яка формується під впливом норм, цінностей, поглядів та переконань на підприємстві).

Чітко сформульовані критерії забезпечують об'єктивність, повноту та всебічність оцінювання. Кожному критерію має відповідати певний ваговий коефіцієнт, що відображає відносну його значущість в сукупності критеріїв [17]. Перелік критеріїв встановлює експертна комісія і він залежить від сфери діяльності керівника. Оцінювання на основі вибраних критеріїв повинно здійснюватися за відповідною шкалою (наприклад, від 0 до 10 балів). Оцінки за кожним критерієм множать на відповідні вагові коефіцієнти, підсумовують та порівнюють з еталоном, тобто максимально можливою кількістю балів. Тоді визначають рівень відповідності керівника займаній посаді, формують рекомендації та результати оцінювання виносять на обговорення.

Варто зазначити, що система оцінювання управлінського персоналу повинна базуватися на чітких принципах, зокрема достовірності, об'єктивності, оперативності та відкритості (результати оцінювання повинні бути доступні тим працівникам, яких оцінювали). Ще однією не менш

важливою вимогою є повнота оцінювання управлінського персоналу, адже недостатня кількість критеріїв не дасть змоги адекватно визначити роль управлінця на підприємстві. Одночасно велика кількість оцінок може спотворити уявлення про об'єкт, який досліджується. Велика кількість критеріїв оцінювання зазвичай призводить до дублювання того чи іншого критерію.

Висновки. У вітчизняному економічному просторі недостатньо уваги приділяють оцінюванню управлінського потенціалу. Це пов'язано з тим, що немає чітко визначеної єдиної методики оцінювання, а зарубіжні методи не завжди дають позитивний результат на вітчизняних підприємствах. Система оцінювання персоналу є дієвою, якщо простежується чіткий зв'язок між результатами праці та її оплатою, особистісно-професійними характеристиками працівників та стратегічними цілями підприємства. Тому назріває потреба подальших досліджень теоретичних та прикладних аспектів оцінювання та розвитку управлінського персоналу вітчизняних підприємств.

1. Мескон М. *Основи менеджмента* / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі / Пер. з англ. д.е.н. Л.І. Євенка. – М.: Дело, 1997. – 704 с.
2. Армстронг М. *Практика управления человеческими ресурсами* / М. Армстронг. – Питер, 2004. – 824 с.
3. Базаров Т.Ю. *Технология центра оценки персонала: процессы и результаты (практическое руководство)* / Т.Ю. Базаров. – М.: КНОРУС, 2011. – 304 с.
4. Борисова Е.А. *Оценка и аттестация персонала* / Е.А. Борисова. – СПб.: Питер, 2003. – 288 с.
5. Виноградський М. Л. *Організація праці менеджера: навч. посібн. для студ. екон. вузів* / М. Л. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – К.: Кондор, 2002. – 518 с.
6. Гавкалова Н.Л. *Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування: наук. вид.* / Н.Л. Гавкалова. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2007. – 400 с.
7. Дафт Р. *Менеджмент* / Р. Дафт / Пер. з англ. под ред. С.К. Мордовина. – 8-е изд., доп. і перероб. – СПб.: Питер, 2009. – 800 с.
8. Колот А.М. *Мотивація персоналу: підруч.* / А.М. Колот. – К.: КНЕУ, 2002. – 345 с.
9. Крушельницька Я.В. *Фізіологія та психологія праці: навч. посіб.* / Я.В. Крушельницька. – К.: КНЕУ, 2000. – 232 с.
10. Магура М.І. *Оцінка роботи персоналу: підготовка і проведення* / М.І. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: Бізнес-школа «ІНТЕЛ-СИНТЕЗ», 2002. – 176 с.
11. Моргунов Е.Б. *Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. Учебное пособие* / Е.Б. Моргунов. – 2-е изд. исп. и доп. – М.: Изд-во журнала "Управление персоналом", 2005. – 549 с.
12. Демко І.І. *Організація і методика аналізу ефективності використання трудового потенціалу підприємства: автореф. дис. канд. ек. наук: спец. 08.00.09* / І.І. Демко Університет банківської справи Національного банку України. – Л., 2011. – 20 с.
13. Корнійчук І.В. *Ризики впровадження оцінювання ефективності роботи персоналу* / І.В. Корнійчук // *Ефективна економіка*. – 2011. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
14. Режим доступу: <http://www.similarsites.com/goto/kadry.itop.net>.
15. Emmanuel Gobillot. *Przywództwo przez integrację. Budowanie sprawnych organizacji dla ludzi, osiągnięcia efektywności i zysku*. – Krakow: Wolters Kluwer Polska Sp. Z.o.o., 2008. – 272 с.
16. Андрушків Б. *Економічна модель виникнення організаційно-збудників конфліктності на підприємстві* / Б. Андрушків, І. Сівчук, Р. Шерстюк // *Соціально-економічні моделі і держава*. – Вип. 1 (4). – 2011. – С. 25.
17. Абрамова Е.В. *Методика оцінки компетентності персоналу систем менеджменту на основі міжнародних вимог* / Е.В. Абрамова // *Всеукраїнська експертна мережа*. – Режим доступу: <http://www.experts.in.ua/baza/analitic/index.php>.