

УДК 331.108:004.9:658.506

Є. Пирожак,  
У. Петриняк

## ОЦІНКА ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ ПІДПРИЄМСТВА

**Проаналізовано трудовий потенціал управлінських кадрів підприємства. Подано його оцінку в напрямку максимізації якості та кількості праці, що здатна забезпечити колектив організації при сучасному рівні науково-технічного розвитку.**

**Ключові слова:** трудовий потенціал, науково-технічний розвиток, державне управління, кадровий потенціал.

Кадровий потенціал підприємства відіграє провідну роль у вирішенні 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 удосконалення здатності управлінських працівників ефективно реагувати на об'єктивні процеси ускладнення внутрішнього і зовнішнього середовища.

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 сучасному рівні науково-технічного прогресу [1].

Комплексні дослідження проблем формування та розвитку трудового потенціалу управлінських кадрів здійснено такими вітчизняними вченими, як: О. Бородин, Є. Вернигора, М. Долішній, І. Завадський, М. Кім, Н. Лук'яченко, А. Мазур, В. Никифорова, І. Олійник, Є. Панченко, В. Петух, І. Степаненко, Ф. Хміль, Л. Шаульська, Г. Щокін та інші. Різні аспекти управлінської діяльності та особливостей управлінських кадрів відображені у працях зарубіжних учених: Г. Беккера, П. Вейлла, С. О'Доннела, П. Друкера, Г. Кунца, Г. Мінцберга, Т. Санталайнена та інших.

Кадровий потенціал підприємства – це сукупна оцінка професійних і особистісних можливостей кадрового складу організації, основою якої є вивчення трудового потенціалу працівників та самої компанії загалом [2]. Стосовно оцінки потенціалу управлінських керівників, доцільно відзначити, що потреба в цій категорії невпинно зростає, водночас дедалі більше відчувається дефіцит таких фахівців.

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

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 встановлює взаємозв'язок із поняттям трудового потенціалу суспільства (галузі). Такий підхід є необхідним у контексті використання результатів оцінки кадрового потенціалу підприємства в системі управління кадровим потенціалом підприємства [3].

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 певної 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, є основою 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 вирішувати найскладніші завдання, необхідно, насамперед, оцінити рівень розвитку управлінських компетенцій, до яких належать:

- 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 тощо);
- навик формування ефективної команди (підбір кадрів, створення умов результативної роботи підрозділів чи організації загалом);
- орієнтація на результат (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 домогтися віддачі підлеглих);
- готовність надати підлеглим допомогу з урахуванням труднощів;
- ефективне використання керівником власного потенціалу (планування кар'єри, підвищення кваліфікації, планування робочого дня, вміння грамотно організувати власну діяльність тощо) [4].

Безумовно, список перерахованих вище компетенцій далеко не вичерпаний. В окремих випадках керівнику потрібна 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 особисті опитування;
- проведення спеціалізованих семінарів [5].

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

Ці методи є найефективнішими з огляду на співвідношення надійності та рівня економічних витрат, проте можуть бути доповнені іншими процедурами. Доцільно зазначити, що в процесі планування та розробки систем і методів оцінки потенціалу керівників необхідно про це не забувати, що своєю чергою дасть змогу найефективніше використовувати стратегічні ресурси компанії, такі як робочий час співробітників, їх моральний стан (вдоволення роботою) тощо.

Завдання формування кадрів, зокрема управлінських, сприяти успіху організації шляхом створення сильної команди, залучення найбільш успішних і результативних працівників, які будуть сприяти швидкому та прогнозованому розвитку компанії. Формуючи власні кадри, будь-яка організація повинна ґрунтуватися на своїх внутрішніх можливостях 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 підбору кадрів підприємства є використання резерву на висування. 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 [6].

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

Робота з резервом дає змогу компанії:

- підтримувати високий рівень конкурентоспроможності шляхом 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 є індикатором компетентності управлінської вертикалі та умовою ефективності функціонування підприємства загалом.

Доцільно відзначити, що на 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, 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 (рівнем професійної підготовки, моральними якостями тощо), 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, тому необхідно 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 навиками, 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 із управління на пропонованій ділянці роботи.

### **Висновки**

Становлення сучасної Української держави потребує чіткого наукового уявлення про ознаки, особливості, властивості, характерні риси управління, що притаманні всім суспільствам на різних стадіях розвитку. Адже процес управління повинен якомога повніше відповідати демократичним принципам, бо люди володіють невід’ємним правом на самоврядування.

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 найефективнішими 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 загалом.

### Література

1. Управління розвитком людських ресурсів в Україні [Текст] : монографія / МОН України. Одеський державний економічний університет. — Одеса : ПАЛЬМІРА, 2009. — С. 200.
2. Онищенко Е. Система управління кадровим потенціалом підприємства: підхід до проектування підсистем / Е. Онищенко // Економіка підприємства і управління виробництвом [Електронний ресурс] : вісник ТНЕУ. — 2012. — № 1. — С. 137—144. — Режим доступу : [http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/vtneu/2012\\_1/1\\_2012/140ny.pdf](http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/vtneu/2012_1/1_2012/140ny.pdf).
3. Управління розвитком людських ресурсів в Україні... — С. 199.
4. Тхорик В. А. Збереження кадрового потенціалу підприємства / В. А. Тхорик // Інноваційна економіка [Електронний ресурс] : Всеукр. наук.-вироб. журн. — 2012. — № 1. — С. 96—99. — Режим доступу : [http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/inek/2012\\_1/96.pdf](http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/inek/2012_1/96.pdf).
5. Авраменко М. С. Оцінка ефективності формування кадрового потенціалу системи споживчої кооперації України / М. С. Авраменко // Інноваційна економіка [Електронний ресурс] : Всеукр. наук.-вироб. журн. — 2011. — № 5. — С. 311—314. — Режим доступу : [http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/inek/2011\\_5/311.pdf](http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/inek/2011_5/311.pdf)
6. Тхорик В. А. Збереження кадрового потенціалу підприємства... — С. 97.

**Ye. Pyrozhak,  
U. Petryniak**

### ASSESSMENT OF THE POTENTIAL OF MANAGERIAL PERSONNEL OF ENTERPRISES

**In the article, the employment potential of managerial personnel of enterprises is analysed and assessed towards maximizing the quality and quantity of work that the team is able to provide under the current level of scientific and technological progress.**

**Key words: employment potential, scientific and technological progress, public administration, personnel potential.**