УДК 331.101.26:658

Надія ВОЛОШИНА,
ORCIDiD: 0000-0002-8933-9937
студентка, Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків, Україна

АЛЬТЕРНАТИВНИЙ ПРОЦЕС ОЦІНКИ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ЗА КАТЕГОРІЯМИ

Анотація. Оцінка управлінського персоналу на даний час не має однозначної методики, що підходить для загального практичного використання. В статті запропоновано окремі елементи механізму якісної оцінки кожної з категорій управлінського персоналу, які організації зможуть застосовувати на практиці без значних додаткових змін. При цьому вартість формування та проведення такої оцінки є не значною, тоді як результати дозволять формувати та підтримувати якісний управлінський колектив, що відповідає стратегічним планам та фінансовим і ресурсним можливостям організації.

В статті розкрито принципову різницю в діяльності робітників кожної категорії управлінського персоналу. Виходячи з цього, було висвітлено особливості вимог організації до робітників кожної категорії. На базі цього в роботі запропоновано перелік якостей, які є важливими для практичної діяльності управлінського персоналу кожної з категорій. Так для керівника було зроблено наголос на адміністративних функціях, здатностях формувати довгострокову стратегію, поєднувати різних за характером і світоглядом робітників в єдиний колектив. Фахівці розглянуті як робітники, що виконують окремі завдання, але глибоко розуміються на питанні та здатні постійно оновлювати свій фаховий потенціал як джерело якості виконуємих управлінських рішень. Службовці виділені як впливовий елемент забезпечення безперебійної ефективної діяльності інших категорій управлінського персоналу; який дає змогу керівникам та фахівцям не відволікатися на другорядні роботи і максимально ефективно використовувати свої фахові таланти для ефективної роботи організації.

Виділено показники діяльності організації, які можуть демонструвати наявність чи відсутність цих якостей в робітника. Для кожної категорії управлінського персоналу запропоновано свій набор ситуаційних завдань та інших прийомів та методів оцінки, які комплексно оцінюють робітника на наявність групи якостей та здатність виконувати потрібні організації задачі. Ця система оцінки є гнучкою і може легко

© Українська інженерно-педагогічна академія
© ГО «Школа адаптивного управління соціально-педагогічними системами»
© Волошина Н.М.

змінюватись відповідно до потреб і можливостей організації. Результати оцінки запропоновано застосовувати з коефіцієнтом значущості для кожної з якостей, що посилює ефективність процесу оцінки. Запропонована система є сучасною, може розвиватися і тому заслуговує на практичне впровадження.

Ключові слова: управлінський персонал, керівник, фахівець, службовець, якість, показник, оцінка, критерій, функція, відповідність, особистість, методи оцінки, прийоми оцінки.

Вступ. Ефективна діяльність кадрового складу організації суттєво залежить від взаємозалежних чинників – справедливої мотивації та відповідного роботі персоналу. Для отримання обох елементів в практиці життєдіяльності організація змушена формувати дієздатну, відповідну до умов свого існування та розвитку систему оцінки персоналу. При цьому оцінка важлива як на стадії формування кадрового забезпечення (для забезпечення відповідності кадрового складу), так і в подальшому на стадії діяльності персоналу (для забезпечення справедливого розподілу праці, винагороди за її результат, створення умов для розвитку особистості робітника та ін.).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз літературних джерел з даної тематики доводить, що за визначенням оцінка персоналу сприймається як досить простий та зрозумілий для впровадження процес [4]. Але при більш детальному розкритті питання кожен дослідник вбачає в ньому дещо різні елементи, відмінний від інших зміст. Тому процес оцінки персоналу і досі є об’єктом дослідження багатьох науковців, які намагаються внести доповнення в зміст оцінки, сформувати оновлений механізм її здійснення, застосувати емпіричні коефіцієнти для комплексної оцінки за групами показників та ін. [3; 11; 12; 15].

Однак більшість пропозицій носять або теоретичний характер, що унеможливлює застосувати результати дослідження в практичній діяльності без суттєвого доопрацювання; або розглядають не весь

© Українська інженерно-педагогічна академія
© ГО «Школа адаптивного управління соціально-педагогічними системами»
© Волошина Н.М.

персонал, а його окремі групи у вигляді професії, підрозділу, функції тощо [2; 7].

Особливо складним для практичного застосування став процес оцінки управлінського персоналу, тоді як саме він є ведучим чинником розвитку організації, формування та раціональної реалізації політики її існування. Це створює на практиці суттєві труднощі в формуванні кадрового складу управлінського персоналу та його подальшого контролю, мотивування. Це обґрунтовує актуальність запропонованого в статті дослідження.

Мета дослідження – виокремити відмінності категорій управлінського персоналу залежно від категорії та відповідного рівня складності праці, відповідальності та специфіки функційних обов'язків; сформувати основний перелік якостей для кожної категорії з розробкою пропозицій щодо можливості практичного здійснення їх оцінки в організації без суттєвої додаткової підготовки робітників кадрової служби та розробити алгоритм створення комплексної оцінки управлінського персоналу для окремо взятої організації з урахуванням її нагальних потреб.

Виклад основного матеріалу. Оцінка персоналу більшою мірою базується на здатності виконувати ті чи інші завдання. Діяльність робітників є досить постійною, завдання – матеріальними, тому сформувати критерій оцінки досить легко. Управлінська праця містить суттєві відмінності – вона носить більш аналітичний, евристичний, творчий характер; відсутні чіткі норми часу на виконання обсягу робіт; самі роботи, особливо в керівного складу, є унікальними, не мають прямого матеріального результату. І більшість результатів робіт управлінського персоналу у вигляді реакції організації (прибутку або збитку) суттєво відтерміновані в часі від самих дій. Така особливість праці не тільки ускладнює її нормування, але інколи й унеможливлює його.

© Українська інженерно-педагогічна академія
© ГО «Школа адаптивного управління соціально-педагогічними системами»
© Волошина Н.М.

Забезпечити чіткі характеристики для всіх видів управлінської праці досить складно, це вимагає часу більшого, ніж саме виконання окремих робіт. Тому частіш за все визначають час виконання робіт (кінцевий термін їх здійснення), ресурси для їх виконання або для реалізації розробляємого рішення, інші унікальні показники залежно від особливостей робіт та їх замовника. Всі інші критерії або не оговорюють зовсім, або (на відміну від попередніх) не фіксують письмово, і тому отримують розбіжності в розумінні виконавця та керівника або замовника щодо складових управлінського процесу, механізму його виконання тощо. Крім того, це ускладнює та суттєво погіршує відбір кращих виконавців управлінських процесів. Тому, на наш погляд, формування первинного переліку критеріїв для потенційно можливої оцінки управлінського персоналу є необхідним та практично важливим.

Управлінський персонал, враховуючи специфіку діяльності, складність робіт. рівень відповідальності та ін., ділять на керівників, фахівців та службовців (обслуговуюча група) [8]:

Керівник – працівник, який займає керівну посаду як в цілому по підприємству, так і в його структурних підрозділах (директор, головний інженер, керівник відділу кадрів, начальник ділянки та ін.). При цьому він повинен бути професіоналом в своїй справі [6, п.4.2].

Фахівець – працівник, який виконує спеціальні роботи, пов'язані з застосуванням положень та використанням методів відповідних наук (бухгалтер, економіст, механік, технік тощо). При цьому він повинен глибоко та досконало володіти знаннями в одній або декількох галузях наук, прийомами та методами наукових досліджень тощо [6, п.4.3].

Службовець – працівник, який здійснює підготовку та оформлення документації, її облік і контроль, збереження, відновлення інформації та проведення обчислень, виконує допоміжні функції в підрозділі, в тому

© Українська інженерно-педагогічна академія
© ГО «Школа адаптивного управління соціально-педагогічними системами»
© Волошина Н.М.

числі секретаря, помічника тощо (надання довідок, підготовка та обробка інформації, підготовка та обслуговування робочого місця та діяльності фахівця і керівника тощо) [6, п.4.4]. Спираючись на відмінності, зазначені у визначеннях, запропонуємо можливі критерії їх оцінки (якості, які важливо досліджувати та визначати).

Завдання керівника підрозділу більшою мірою носять адміністративний характер [13]: він організовує діяльність інших категорій управлінського персоналу, приймає керівні рішення, доводить їх до підлеглих та відповідає за загальний результат; він є найпершим виконавцем всіх функцій менеджменту в підлеглому колективі та (відповідно до специфіки підрозділу) в організації. Він є координатором термінів, використання ресурсів, визначення пріоритетів окремих завдань та робіт; визначає мотиваційний вплив на підлеглих, формує систему оцінки їх діяльності тощо. Саме тому призначення на цю посаду фахівця підрозділу інколи очікувано призводить до кризи – не всі фахівці мають здібності керівника-адміністратора. Тому саме оцінку наявності цих здібностей пропонуємо зробити головною в системі оцінки керівника.

Другим головним завданням керівника вбачаємо формування стратегічних елементів діяльності колективу та організації. І, враховуючи швидкість змін середовища, здійснювати ці процеси необхідно впевнено та без затримки. Тому керівник повинен мати здатність до прийняття комплексних рішень, стресостійкість, аналітичні здібності.

Третім важливим завданням керівника є забезпечення ефективної діяльності підлеглих, створення групового результату, формування дієздатного колективу. Це потребує наявності якостей лідера, вмінь працювати з людьми та організовувати їх співпрацю, співіснування.

Сформуємо перелік основних, на наш погляд, якостей керівника та можливі показники оцінки їх наявності.

© Українська інженерно-педагогічна академія
© ГО «Школа адаптивного управління соціально-педагогічними системами»
© Волошина Н.М.

Здібності адміністратора доведе час, який підлеглі здатні продовжувати ефективно працювати без втручання керівника (за його відсутності). Відповідальність керівника висвітлює його прийняття на себе помилок підрозділу (без звинувачень підлеглих). Вміння приймати рішення доведе спокійна ритмічна робота підрозділу, мінімальна кількість змін в реалізації рішень і завдань. Відчуття часу доведе своєчасне виконання підрозділом робіт, без переробок, відсутність витрат часу (наявність не більше 5 %). Розуміння діяльності свого та інших підрозділів доводить відсутність не задіяних в діяльності або подвійно виконуємих функцій. Здатність до узагальнення, прогнозування покаже відповідність прогнозуємих показників діяльності фактичним (похибка повинна складати не більше 5 %). Швидкість реакції та мислення покаже різниця часу між надходженням інформації до керівника та прийняття ним рішення. Повага до оточуючих може бути оцінена за результатами опитування підлеглих щодо наявності поваги керівника до них та їх поваги до керівника. При відсутності останньої показник пропонуємо вважати не досягнутим. Стресостійкість пропонуємо перевіряти методом моментних спостережень в процесі діяльності, здійснивши не менше 20 спостережень на місяць в найбільш кризових ситуаціях.

При прийомі на роботу наявність здібностей адміністратора у претендента на керівну посаду можна перевірити, застосувавши ситуаційне завдання (обсягом декілька годин). Пропонуємо обмеження в часі, даємо декількох виконавців з певними якостями та задачу для вирішення, що відповідає специфіці діяльності підрозділу. Оцінимо здатність розбити завдання на елементи, розподілити їх між виконавцями, контролювати процес виконання в часі та за заданими критеріями результату. Для перевірки наявності інших якостей наданим претенденту робітникам ставимо додатково задачі: одному – не досить якісного

© Українська інженерно-педагогічна академія
© ГО «Школа адаптивного управління соціально-педагогічними системами»
© Волошина Н.М.

виконання завдань керівника, намагання сперечатися та заважати роботі; другому – роботу виконувати якісно на початку, але за годину до її закінчення «різко захворіти». Це дозволить оцінити здатність претендента адекватно реагувати на протистояння, нейтралізувати супротив та забезпечити позитивну діяльність всіх виконавців, вміти швидко перерозподіляти роботу, змінювати терміни завдань підлеглих, приймати на себе часткове виконання завдань без шкоди якості результату. Дана ситуація покаже рівень стресостійкості, поважного відношення до робітників в умовах обмеженого часу та здатність використовувати елементи не матеріальної мотивації. Відповідальність оцінимо при прийнятті завдання – чи буде претендент обвинувачувати обставини в якості виконаного завдання.

Інші якості перевіряємо за допомогою інших прийомів та методів. Так для визначення здібностей щодо прогнозування майбутньої діяльності пропонуємо дати претенденту завдання у вигляді переліку показників попередніх періодів цієї або іншої, доступної для аналізу організації. Керівнику необхідно визначити найбільш очікуваний процес подальшого розвитку організації, визначитись з прогнозом показників її діяльності, очікуваними ризиками; сформувати майбутню стратегію діяльності. Відповідність пропозицій кандидата-керівника реальному стану організації доводить здатність сформувати прогноз та на його базі – стратегію. Знання специфіки діяльності окремих підрозділів, організації в цілому можна оцінювати в комплексі зі швидкістю мислення шляхом проведення тестування (з обмеженим часом) на знання функцій кожного підрозділу, сфер відповідальності тощо.

Фахівець, як можна зробити висновок з його попереднього визначення, в першу чергу виконує вузькі, спеціальні функції. Тобто, його ефективна діяльність базується на глибоких спеціальних знаннях з певного

© Українська інженерно-педагогічна академія
© ГО «Школа адаптивного управління соціально-педагогічними системами»
© Волошина Н.М.

переліку питань і, як доводить практика, не завжди наявність настільки ж глибоких знань з інших питань та функцій, що виконує весь підрозділ. Це доводить, що фахівець повинен володіти спеціальними знаннями з дорученого питання. Враховуючи, що середовище постійно змінюється, він повинен вміти побачити, оцінити зміни та врахувати їх в подальшій діяльності, тобто, повинен вміти активно навчатися для постійної підтримки високого сучасного професійного рівня. Особливістю діяльності більшості фахівців є те, що вони виконують лише частину загального завдання. Тому від їх умінь якісно виконувати, оформляти у відповідності з загально визначеними вимогами свою частину цього завдання в чітко встановлені терміни залежить результат всієї організації. Чим більше організація отримує термінових замовлень, тим більш актуальною стає ця якість. Крім того, важливо вміння фахівця одночасно і відокремлюватись від інших у виконанні індивідуального елементу роботи, і ставати членом колективу при роботі в групі, що забезпечує прийнятний мікроклімат і підвищує продуктивність всього управлінського персоналу.

Сформуємо для фахівця перелік основних, на наш погляд, якостей та можливі показники оцінки їх наявності.

Здатність працювати за графіком доведе своєчасна здача проміжних результатів і завдань в визначеному вигляді в жорстко затверджені терміни. Рівень відповідальності дозволить охарактеризувати відсутність помилок в документах і навпаки – помилки скажуть про низьку відповідальність. Знання сучасних новітніх досягнень можна перевірити шляхом періодичних (раз на півроку) співбесід зі сторонніми фахівцями з визначених професійних питань. Здатність до навчання, з одного боку, доведе організація практичного використання нових методик, форм одразу з моменту їх затвердження (при виконанні нових проектів, задач). Відсутність конфліктів в колективі дозволить вбачати здатність фахівця до

© Українська інженерно-педагогічна академія
© ГО «Школа адаптивного управління соціально-педагогічними системами»
© Волошина Н.М.

співпраці, високий рівень його доброзичливості до оточуючих. Визначити наявність вміння доступно говорити та уважно слухати можна за рахунок проведення щоквартального опитування фахівця та його колег на предмет відповідності формулювання вимог колегами та фахівцем один до одного. Відповідність вимог до колег доведе вміння слухати, до фахівця – вміння говорити. Оцінка різниці часу робот фахівця над завданням в сприятливих умовах та при періодичному виконанні інших робіт доведе рівень здатності переключатися з процесу на процес в ході робочого дня з дотриманням максимально можливої результативності праці.

Оцінку фахівця пропонуємо починати зі спостереження та опитування фахівцем-психологом. Завдання цього процесу – визначити дійсну мету роботи, наявність бажання сприяти розвитку організації, виявити слабкі місця в характері окремої особистості, які можуть негативно вплинути на подальший трудовий процес та його результати (наприклад, попередня оцінка рівня комунікативності, здатності до співпраці, самостійного виконання завдань тощо). Перевірку фахових навичок можна здійснити за допомогою ситуаційно-розрахункового завдання, в якому потрібно для поставленої керівником задачі, наприклад, визначити очікуваний результат, обсяги робіт, витрат ресурсів, термін виконання та ін. Відтворюючи реальні умови, фахівець в завданні отримає частину матеріалів від інших учасників групи лише через деякий час; при цьому він також повинен буде передати певні дані іншим учасникам групи (це дає можливість оцінити здатність до самоконтролю робочого часу та відповідальності). При цьому ведучий завдання не оговорює форму, в якій учасники будуть передавати матеріали. Це змусить показати учасників завдання здатність домовлятися, вміння порозумітися та зрозуміти отриманий не зовсім якісно оформлений матеріал.

Для посилення ефекту відповідності реальним умовам пропонуємо додати в групу декілька «проблемних» колег, метою яких є певна затримка

© Українська інженерно-педагогічна академія
© ГО «Школа адаптивного управління соціально-педагогічними системами»
© Волошина Н.М.

роботи, яку потрібно передати; вимагання дострокової передачі матеріалів для них іншими виконавцями; подача матеріалів у вільній формі тощо. При цьому «керівник» раз на півгодини (годину – залежно від розрахункового часу оцінки та умов завдання) повинен збирати контрольні наради з визначення дотримання термінів виконання обсягів заданих робіт, дотримання заданих термінів; для проміжної оцінки результатів роботи кожного члена досліджуваної групи. Це в комплексі дозволить оцінювати стресостійкість фахівця, здатність вертатися до роботи після наради, підтримувати ритм діяльності, продуктивність; здатність спокійно та фахово реагувати на отримання зайвих елементів інформації, не достатньо професійну поведінку «колег».

Визначити наявність здатності опрацьовувати значні масиви інформації, особливо в цифрах, здійснювати її вибірку за певними критеріями; вміння працювати з ПК та навчатися новим методам роботи можна, на наш погляд, за допомогою окремого завдання. Пропонуємо для цього надати фахівцю одночасно нову методику розрахунків окремих потрібних показників, форми з вихідною для вибірки та розрахунків інформацію, узагальнюючу форму, яку потрібно наповнити матеріалом, час на це завдання. Потрібний організації фахівець повинен впоратись з цим завданням в повному обсязі, представники, дані яких можна помістити до кадрового резерву – не менш як на 85-90 % (залежно від фінансового стану організації, її іміджу та рівня кадрового забезпечення).

Оцінку здійснення постійного оновлення фахових знань, дослідження світових новацій у фахівця може лише інший, більш досвідчений фахівець. Тому до процесу оцінки пропонуємо залучити зовнішнього фахівця вищого рівня (формування групи таких консультантів потрібно робити заздалегідь, для чого необхідно співпрацювати з кадровими агенціями, компаніями-партнерами та ін.; при цьому їх

© Українська інженерно-педагогічна академія
© ГО «Школа адаптивного управління соціально-педагогічними системами»
© Волошина Н.М.

місцезнаходження не важливе, бо співбесіда може бути здійснена у вигляді on-line відеоконференції). Цей консультант зможе одночасно перевірити здатність до засвоєння та відбору інформації (на прохання адміністрації, керівника організації консультант протягом декількох (не менше 5) хвилин буд викладати простанно професійну думку, тоді як оцінюємий повинен повторити її зміст в 1–2 реченнях, зберігаючи ключовий зміст почутого).

На нашу думку службовець є суттєвим членом управлінського процесу, бо суттєво впливає на зміст та обсяги діяльності керівників та фахівців, бо саме ці робітники приймають на себе виконання різноманітних допоміжних та забезпечуючих функцій (що дозволяє виконувати управлінську діяльність швидше та ефективніше); перебирають на себе прості, механічні завдання керівників та фахівців (що дозволяє тим більш уважно та глибоко виконувати професійні більш складні функції та задачі, не відволікаючись на рутинні справи); виступають зв'язуючою ланкою між учасниками управлінського процесу (що мінімізує витрати часу керівників та фахівців на очікування, організацію та безпосередньо процес спілкування). Службовці здійснюють пошук та опрацювання значних масивів інформації, що спрощує роботу вищих рівнів управлінського персоналу, готують документацію та відслідковують документообіг, убезпечуючи тим самим управлінський процес необхідним матеріалом.

Такі види діяльності вимагають від службовця майже одночасного виконання декількох завдань, уваги до значної кількості документів та інформації, значних комунікативних здібностей, тримання «в голові» або опрацювання великої кількості дат, термінів тощо. Тобто, службовець повинен одночасно і виконувати монотонну не цікаву роботу, і багато різних робіт з використанням творчого підходу; вміти швидко переключатися і одночасно зосереджуватись на головному та розсіювати

© Українська інженерно-педагогічна академія
© ГО «Школа адаптивного управління соціально-педагогічними системами»
© Волошина Н.М.

увагу; вміти залишатися «в тіні» та одночасно виступати поважним представником того чи іншого керівника або службовця; настільки знати процеси в організації, щоб розуміти навіть не чітке за змістом та формулюванням завдання.

Визначимо, виходячи з вищевказаного, перелік основних, на наш погляд, якостей, які повинні бути в наявності у службовця, з поточненням можливих показників оцінки їх наявності.

Якість здійснення службовцем організаційного забезпечення робочих місць всього управлінського персоналу можемо оцінити їх фактичним наповненням необхідними складовими (за виключенням тих елементів, відсутність яких не залежить від службовця, а склалась під впливом зовнішніх чинників). Здатність до одночасного виконання декількох завдань проявляє себе у відсутності помилок в роботі, в своєчасному походженні документів (інформаційних потоків) через робоче місце службовця та завдяки йому через робочі місця керівника та фахівців. Її також можна оцінювати за мінімізацією (зменшенням) кількості переміщень службовця при вирішенні певного обсягу завдань (що можна оцінювати за допомогою фотографії робочого дня, наприклад, раз на квартал). Вміння розставити пріоритети виконуємих завдань, змінити їх при надходженні нових доводить своєчасність виконання всіх доручень, оформлення всієї документації тощо.

Діловодні навички службовця показує відповідність стандартам стан документації підрозділу та її супроводу; забезпечення зберігання, класифікації; здатність всього персоналу підрозділу швидко знайти (отримати на прохання) потрібні документи або інформацію (протягом декількох хвилин).

Самоповага, розуміння значущості виконуємих функцій службовцем можна оцінити, залучивши психолога (наприклад, раз на квартал) або

© Українська інженерно-педагогічна академія
© ГО «Школа адаптивного управління соціально-педагогічними системами»
© Волошина Н.М.

методом спостереження (коли керівник суб'єктивно оцінює наявність ознак задоволенням службовця від його діяльності).

Перевірка якостей службовця повинна висвітлювати, на наш погляд, в першу чергу його здатність підтримувати та підвищувати ефективність діяльності керівників та службовців. На початку оцінку пропонуємо здійснити у вигляді наочного завдання – доручити визначити потреби окремих робочих місць вказаних фахівців і керівників в видаткових матеріалах з формуванням і узгодженням переліку, додати їх, сформувавши наповненість та гармонійний розподіл останніх згідно з функціями власника робочого місця в обмежений проміжок часу. Здатність працювати з оргтехнікою пропонуємо визначати на тій, що наявна у відділі, давши чітке завдання з множення, друку, надсилання факсу й електронної пошти та відповіді на телефонні дзвінки.

Діловодні якості та здатність до одночасного вирішення комплексу різних завдань, здатність розсіювати увагу пропонуємо визначати, доручивши оформити супровід певних документів, оформлення інших та отримання погодження, віз, дозволів в різних місцях. В процесі оцінки ми пропонуємо періодично додавати документи, завдання, окремі – скасовувати, поточнювати маршрут та ін. Крім цього, ми зможемо оцінити здатність зберігати спокій та врівноваженість, позитивний настрій при прискоренні темпу роботи та при виконанні «зайвих» процесів. Для визначення дійсного сприйняття себе в колективі, відношення до виконуємої роботи пропонуємо застосовувати до службовця індивідуальну оцінку професійного психолога. Це викликано відсутністю бажання в піддослідних виказувати реальне сприйняття власної діяльності, бо вони можуть викликати деструктивну реакцію керівника.

Більшість наведених для оцінки характеристик носять якісний характер, тому для проведення оцінки важливо обрати незалежну систему

© Українська інженерно-педагогічна академія
© ГО «Школа адаптивного управління соціально-педагогічними системами»
© Волошина Н.М.

показників, якою в даному випадку може виступати біхевіористична шкала (система балів, які будуть відображати ступінь наявності певної якості). Це дозволить здійснювати оцінку тих самих показників в різні періоди часу та порівнювати їх з ідеальними параметрами та попередніми результатами робітника. Відмінністю є застосування для оцінки двох різних шкал.

Першу групу показників, наявність яких є суттєвою для існування та функціонування організації, пропонуємо оцінювати одним з двох граничних показників. Якщо якість присутня в достатній кількості – вищий бал, якщо відсутня – нуль. І оцінюєма особа не приймається на роботу (співробітника переводять на виконання менш складних завдань або звільняють).

Другу групу показників (всі інші) пропонуємо оцінювати шкалою від 0 до 5, де 0 – якість відсутня зовсім або наявна в кількості, не достатній для виконання найпростіших робіт на цій посаді, реальні здібності до виконання певної групи завдань та робіт в цієї особи відсутні; 5 – якість присутня в достатньому для організації обсязі, робітник здатен чітко виконати поставлену задачу, демонструвати якість протягом досить довгого періоду.

Для дієвого здійснення оцінки необхідно сформувати зрозумілі виконавцям та прийнятні з точки зору керівника критерії оцінки. Вони повинні орієнтуватися лише на зміст, специфіку та результат роботи.

Такий підхід зможе забезпечити більш якісний кадровий склад організації (при застосуванні оцінки при підборі персоналу), вище задоволення мотиваційною системою (при використанні результатів оцінки як привода перерозподілу благ в межах підрозділу (організації)), що повинно призвести до оптимізації структури управління та підвищення результативності діяльності всього колективу. Тому необхідно, щоб кожна організація, кожен підрозділ під певну категорію управлінського

© Українська інженерно-педагогічна академія
© ГО «Школа адаптивного управління соціально-педагогічними системами»
© Волошина Н.М.

персоналу, кожне робоче місце створили власний унікальний перелік якостей та критеріїв їх оцінки з дотриманням умови довготривалої можливості порівнювати результати оцінки (сформувати еталон). Тоді запропонована система одночасно стане суттєвим мотиваційним чинником впливу на виконавців (особливо фахівців та службовців), зменшить потребу в обґрунтуванні прийнятих тих чи інших кадрових рішень.

Щоб, з одного боку, ще посилити мотиваційний вплив при оцінці вже працюючого персоналу, а з другого – покращити процес відбору, забезпечивши врахування умов та потреб організації, пропонуємо застосовувати коефіцієнти значущості кожної якості. Так перед їх призначенням керівництву необхідно буде визначитись з потребами організації (розвиток стратегії, економія ресурсів, скорочення певного напряму діяльності тощо). Кожен зі шляхів потребує від персоналу наявності певних, дещо відмінних характеристик. Робітник відділу кадрів (з керівником підрозділу) може узгодити перелік якостей та присвоїти кожній відповідний її значущості у визначених умовах коефіцієнт. Пропонуємо його призначати у вигляди одиниці з десятою частиною, розмір якої і відповідає вазі якості (Кзн = 1,вага). Вага мінімальна дорівнює нулю, максимальна – кількості якостей без однієї (n-1, де n – кількість якостей). Наприклад, якщо якостей 7, коефіцієнти значущості будуть від 1,0 до 1,6; якщо 3 – від 1,0 до 1,2.

За умов, якщо чітко визначити пріоритети якостей складно, пропонуємо застосовувати для визначення ваги якості методом парних порівнянь [9]. Це забезпечить більш-менш справедливий розподіл значущості між якостями.

За умов,якщо при такому порівнянні дві чи більше якостей набрали однакові результати, попарне порівняння проводимо лише між ними окремо.

Для керівника можна додатково застосовувати коефіцієнт значущості груп якостей (так званих ролей, які він виконує). Це ще більше узгодить систему оцінки з потребами організації.

© Українська інженерно-педагогічна академія
© ГО «Школа адаптивного управління соціально-педагогічними системами»
© Волошина Н.М.

Висновки. Доведення вказаних коефіцієнтів заздалегідь до діючого персоналу дозволить покращити їх увагу до певних напрямів та показників діяльності, до кандидатів на робоче місце їх доводити, на наш погляд, не слід, бо це може вплинути на результати оцінки в деструктивному вигляді (кандидат буде намагатися відповідати оцінці, а не буде сам собою).

В цілому запропонована система оцінки узгодить якості та дії персоналу з потребами організації та забезпечить організацію найкращими для неї кадрами управління.

Використана література

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: [навч. посібник] / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – Київ : Професіонал, 2006. – 512 с.
2. Бєлоус Н.Д. Узагальнення кількісних методів оцінки діяльності підприємств / Н.Д.Бєлоус // Формування ринкових відносин в Україні. – 2012. – № 4 (131). – С. 81–85.
3. Бучинська Т.В. Оцінка персоналу як важливий елемент ефективного управління / Т.В. Бучинська // Проблеми системного підходу в економіці. – 2017. – № 1(57). – С. 59–64. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу : http://www.google.ru/url?url=http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/1_57_2017_ukr/10.pdf&rct=j&q=&esrc=s&sa=U&ved=0ahUKEwiHt9jQrOLeAhXJBywKHf-2AxsQFggTMAA&usg=AOvVaw1DcGj0xoQlj4zz-XUCuAS-.
4. Дідур К.М. Сучасні методи оцінки персоналу / К.М.Дідур // Ефективна економіка – 2011. – № 11. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=776.
5. Карамушка Л.М. Психологія управління / Л.М. Карамушка. – Київ : Міленіум, 2003. – 344 с.
6. Класифікатор професій ДК 003:2010, Наказ Держспоживстандарту України від 28.07.2010 № 327 зі змінами та доповненнями. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу : https://hrliga.com/docs/327_KP.htm.
7. Климчук А.О. Оцінювання результатів діяльності персоналу на промисловому підприємстві / А.О. Климчук // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – № 11. – С. 360–363.
8. Ковальчук І.В. Економіка підприємства : [навч. посібник]. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу : https://pidruchniki.com/1842112047504/ekonomika/personal_produktivnist_pratsi.

© Українська інженерно-педагогічна академія
© ГО «Школа адаптивного управління соціально-педагогічними системами»
© Волошина Н.М.

9. Короткий курс лекцій з дисципліни «Менеджмент». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу : https://studme.com.ua/1274071412698/menedzhment/metody_otsenki_vybora_alternativ.htm.

10. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом : [навч. посібник] / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – Київ : «Кондор», 2005. – 308 с.

11. Лєбєдєва І.Ю., Томашевська В.О. Підходи до оцінки персоналу як складової аналізу кадрового потенціалу та технології його розвитку / І.Ю. Лєбєдєва, В.О. Томашевська // Інвестиції: практика та досвід. – 2018. – № 12. – С. 75–81. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу : http://www.google.ru/url?url=http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2018/16.pdf&rct=j&q=&esrc=s&sa=U&ved=0ahUKEwjBlMSFpuLeAhXpoYsKHbiDDZQQFggfMAI&usg=AOvVaw1keFhVtRxW3T8lyPXSvfLO.

12. Насад Н.В. Система відбору персоналу за компетенціями / Н.В.Насад // Науково-практичний журнал «Причорноморські економічні студії». – 2018. – № 25. – С. 94–97. –[Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу : http://bses.in.ua/uk/25-2018 (дата звернення: 20.11.2018).

13. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу : http://uchebnik-online.com/132/134.html.

14. Управління персоналом / В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков ; ред.: В.М. Данюк [та ін.]. – Київ : КНЕУ ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. – 666 с.

15. Холодницька А.В. Сучасні технології підбору персоналу та можливості їхнього практичного використання / А.В. Холодницька // Науковий вісник Полісся. – 2015. – № 1 (1). – С. 61–64. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу : http://nvp.stu.cn.ua/uk/component/k2/item/369-holodnitska-a-v-suchasni-tehnologiyi-pidboru-personalu-ta-mozhlivosti-yihnogo-praktichnogo-vikoristannya.html.

References

1. Balabanova L.V., Sardak O.V. Upravlinnia personalom: [navch. posibnyk] / L.V. Balabanova, O.V. Sardak. – Kyiv : Profesional, 2006. – 512 s.

2. Bielous N.D. Uzahalnennia kilkisnykh metodiv otsinky diialnosti pidpryiemstv / N.D.Bielous // Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini. – 2012. – № 4 (131). – S. 81–85.

3. Buchynska T.V. Otsinka personalu yak vazhlyvyi element efektyvnoho upravlinnia / T.V.Buchynska // Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi. – 2017. – № 1 (57). – S. 59–64. – [Elektronnyi resurs]. – URL : http://www.google.ru/ url?url=http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/1_57_2017_ukr/10.pdf&rct=j&q=&esrc=s&sa=U&ved=0ahUKEwiHt9jQrOLeAhXJBywKHf-2AxsQFggTMAA&usg=AOvVaw1DcGj0xoQlj4zz-XUCuAS.

© Українська інженерно-педагогічна академія
© ГО «Школа адаптивного управління соціально-педагогічними системами»
© Волошина Н.М.

4. Didur K.M. Suchasni metody otsinky personalu / K.M.Didur // Efektyvna ekonomika – 2011. – № 11. – [Elektronnyi resurs]. – URL : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=776 (data zvernennia: 20.11.2018).

5. Karamushka L.M. Psykholohiia upravlinnia / L.M. Karamushka. – Kyiv : Milenium, 2003. – 344 s.

6. Klasyfikator profesii DK 003:2010, Nakaz Derzhspozhyvstandartu Ukrainy vid 28.07.2010 № 327 zi zminamy ta dopovnenniamy. [Elektronnyi resurs] URL: https://hrliga.com/docs/327_KP.htm (data zvernennia: 20.11.2018)

7. Klymchuk A.O. Otsiniuvannia rezultativ diialnosti personalu na promyslovomu pidpryiemstvi / A.O.Klymchuk // Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky. – 2016. – № 11. – S. 360-363.

8. Kovalchuk I.V. Ekonomika pidpryiemstva: Navchalnyi posibnyk. [Elektronnyi resurs]. – URL: https://pidruchniki.com/1842112047504/ekonomika/personal_produktivnist_pratsi (data zvernennia: 20.11.2018)

9. Korotkyi kurs lektsii z dystsypliny «Menedzhment». – [Elektronnyi resurs]. – URL : https://studme.com.ua/1274071412698/menedzhment/metody_otsenki _vybora_alternativ.htm (data zvernennia: 20.11.2018).

10. Krushelnytska O.V., Melnychuk D.P. Upravlinnia personalom: Navchalnyi posibnyk. Vydannia druhe, pereroblene y dopovnene / O.V. Krushelnytska, D.P. Melnychuk. – Kyiv : «Kondor», 2005. – 308 s.

11. Liebiedieva I.Iu., Tomashevska V.O. Pidkhody do otsinky personalu yak skladovoi analizu kadrovoho potentsialu ta tekhnolohii yoho rozvytku / I.Iu. Liebiedieva, V.O. Tomashevska // Investytsii: praktyka ta dosvid. – 2018. – № 12. – S. 75–81. – [Elektronnyi resurs]. – URL : http://www.google.ru/url?url=http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2018/16.pdf&rct=j&q=&esrc=s&sa=U&ved=0ahUKEwjBlMSFpuLeAhXpoYsKHbiDDZQQFggfMAI&usg=AOvVaw1keFhVtRxW3T8lyPXSvfLO (data zvernennia: 20.11.2018).

12. Nasad N.V. Systema vidboru personalu za kompetentsiiamy / N.V.Nasad // Naukovo-praktychnyi zhurnal «Prychornomorski ekonomichni studii». – 2018. – № 25. – S. 94–97. [Elektronnyi resurs]. – URL : http://bses.in.ua/uk/25-2018.

13. Skibitska L.I., Skibitskyi O.M. Menedzhment [Elektronnyi resurs] URL: http://uchebnik-online.com/132/134.html (data zvernennia: 18.11.2018)

14. Upravlinnia personalom / V.M. Daniuk, A.M. Kolot, H.S. Sukov ; red.: V.M. Daniuk [ta in.]. – Kyiv : KNEU ; Kramatorsk : NKMZ, 2013. – 666 s.

15. Kholodnytska A.V. Suchasni tekhnolohii pidboru personalu ta mozhlyvosti yikhnoho praktychnoho vykorystannia / A. V. Kholodnytska // Naukovyi visnyk Polissia. – 2015. – № 1 (1). – S. 61-64. [Elektronnyi resurs] URL: http://nvp.stu.cn.ua/uk/component/k2/item/369-holodnitska-a-v-suchasni-tehnologiyi-pidboru-personalu-ta-mozhlivosti-yihnogo-praktichnogo-vikoristannya.html (data zvernennia: 20.11.2018).

© Українська інженерно-педагогічна академія
© ГО «Школа адаптивного управління соціально-педагогічними системами»
© Волошина Н.М.

Надежда Николаевна Волошина
студентка, Украинская инженерно-педагогическая академия,
г. Харьков, Украина

АЛЬТЕРНАТИВНЫЙ ПРОЦЕСС ОЦЕНКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА ПО КАТЕГОРИЯМ

Аннотация. Оценка управленческого персонала в данное время не имеет однозначной методики, которая подходит для общего практического использования. Поэтому в статье предложены отдельные элементы механизма качественной оценки каждой из категорий управленческого персонала, которые организации смогут применять на практике без значительных дополнительных изменений. При этом стоимость формирования и проведения такой оценки является не значительной, тогда как результаты позволят формировать и поддерживать качественный управленческий коллектив, который отвечает стратегическим планам, а также финансовым и ресурсным возможностям организации.

В статье раскрыта принципиальная разница в деятельности работников каждой категории управленческого персонала. Исходя из этого, были освещены особенности требований организации к работникам каждой категории. На базе этого в работе предложен перечень качеств, которые являются важными для практической деятельности управленческого персонала каждой из категорий. Так для руководителя было сделано ударение на административных функциях, способностях формировать долгосрочную стратегию, объединять разных по характеру и мировоззрению работников в единый коллектив. Специалисты рассмотрены как сотрудники, которые выполняют отдельные задачи, но глубоко разбираются в вопросе и способны постоянно обновлять свой профессиональный потенциал как источник качества выполняемых управленческих решений. Служащие выделены как элемент, оказывающий значительное влияние на обеспечение бесперебойной эффективной деятельности других категорий управленческого персонала; который дает возможность руководителям и специалистам не отвлекаться на второстепенные работы и максимально эффективно использовать свои профессиональные таланты для эффективной работы организации.

Выделены показатели деятельности организации, которые могут демонстрировать наличие или отсутствие этих качеств у работников. Для каждой категории управленческого персонала предложен свой набор ситуационных задач и других приемов и методов оценки, которые позволяют комплексно оценить работника на наличие группы качеств и способность выполнять необходимые организации задачи. Эта система оценки является гибкой и может легко меняться в соответствие с

© Українська інженерно-педагогічна академія
© ГО «Школа адаптивного управління соціально-педагогічними системами»
© Волошина Н.М.

потребностями и возможностями организации. Результаты оценки предложено применять с коэффициентом значимости для каждого из качеств, что усиливает эффективность процесса оценки. Предложенная система является современной, может развиваться и потому заслуживает практического внедрения.

Ключевые слова: управленческий персонал, руководитель, специалист, служащий, качество, показатель, оценка, критерий, функция, соответствие, личность, методы оценки, приемы оценки.

Nadezhda N. Voloshina
Student, Ukrainian Engineering Pedagogics Academy, Kharkiv, Ukraine

ALTERNATIVE PROCESS OF ESTIMATION OF MANAGERIAL STAFF ON CATEGORIES

Abstract. Estimation of managerial staff does not have a single method which suitable for the general practical use now. Therefore, in the article, we proposed certain elements of the quality assessment mechanism for each of the categories of management personnel that organizations can put into practice without significant additional changes. At the same time, the cost of forming and conducting such an assessment is not significant, whereas the results will allow to form and maintain a quality management team, which can implement strategic plans, take into account the financial and resource capabilities of the organization.

In the article we identified and highlighted a fundamental difference in the activities of workers in each category of management personnel. Taking it as a basis, the features of the organization's requirements for employees in each category were identified. On the basis of this, in our work has been proposed a list of qualities, which, in our opinion, are important for the practical activity of the management personnel of each category. So for the head, emphasis was placed on administrative functions, the ability to formulate a long-term strategy, to unite workers, of different nature and attitude to life, into a homogeneous collective. Specialists are considered as employees who perform individual tasks, are deeply versed in them and are able to constantly update their professional potential as a source of the quality of management decisions they perform. office employees are employees who have a significant impact on ensuring the continued efficient operation of other categories of management personnel; which helps head and specialists not to be distracted by secondary work, to use their professional talents as efficiently as possible for the effective work of the organization.

We identified performance indicators of the organization, which can demonstrate the presence or absence of these qualities in employees. For each

© Українська інженерно-педагогічна академія
© ГО «Школа адаптивного управління соціально-педагогічними системами»
© Волошина Н.М.

category of management personnel are proposed the different set of situational tasks and assessment methods, which comprehensively assess an employee on the presence of a group of qualities and the ability to perform the necessary organization tasks. This rating system is flexible and can easily change according to the needs and capabilities of the organization. The results of the evaluation's proposed to be applied with a coefficient of significance for each of the qualities, which enhances the effectiveness of the assessment process. The proposed system is modern, can be developed and therefore deserves practical introduction.

Key words: managerial staff, leader, specialist, office worker, quality, index, estimation, criterion, function, accordance, personality, methods of estimation, receptions of estimation

Стаття надійшла
до редакції:
28.10.2018
До публікації:
30.11.2018

© Українська інженерно-педагогічна академія
© ГО «Школа адаптивного управління соціально-педагогічними системами»
© Волошина Н.М.