

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
АЕРОКОСМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА МАШИНОЗНАВСТВА, СТАНДАРТИЗАЦІЇ ТА СЕРТИФІКАЦІЇ

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач випускової кафедри
Кіндрачук М.В.
“ ___ ” _____ 2020 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА (ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТР

Тема: Процеси оцінювання відповідності та розвитку управлінського персоналу

Виконавець: _____ Грибанова Т.С.

Керівник: д.т.н., проф. _____ Кіндрачук М.В.

Консультанти з окремих розділів пояснювальної записки:

розд. “Охорона навколишнього середовища”: к.т.н., доц. _____ Мельник В.Б.

Нормоконтролер:

Київ 2020

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет аерокосмічний

Кафедра машинознавства, стандартизації та сертифікації

Спеціальність 152 «Метрологія та інформаційно-вимірвальна техніка»

Освітньо-професійна програма «Якість, стандартизація та сертифікація»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Кіндрачук М.В.

“ ___ ” _____ 2020 р.

ЗАВДАННЯ

на виконання дипломної роботи (проекту)

Грибанової Тетяни Степанівни

(прізвище, ім'я, по батькові випускника в родовому відмінку)

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Процеси оцінювання відповідності та розвитку управлінського персоналу», затверджена наказом ректора від 02 жовтня 2020 р. № 1901/ст.
2. Термін виконання роботи (проекту): з 05 жовтня 2020 р. по 31 грудня 2020 р.
3. Вихідні дані до роботи: удосконалення процесів оцінювання та розвитку управлінського персоналу підприємства (відповідно до ДСТУ ISO 9001:2015, ДСТУ ISO 31000:2018, ІЕС 31010:2019).
4. Зміст пояснювальної записки: Вступ. Розділ 1. Теоретичні основи формування компетентностей управлінського персоналу. Розділ 2. Аналіз методів оцінювання та розвитку управлінського персоналу підприємства. Розділ 3. Удосконалення процесів оцінювання та розвитку управлінського персоналу підприємства. Розділ 4. Охорона навколишнього середовища. Висновки.
5. Перелік обов'язкового графічного (ілюстративного) матеріалу: алгоритм формування комплексної системи управління персоналом; види компетенцій в управлінській діяльності керівника; Функціонально-структурна схема забезпечення ефективності управління персоналом підприємства; показники оцінки управлінського персоналу; узагальнені оцінки базових компетенцій управлінського персоналу; фактичний профіль професійних компетенцій управлінського персоналу; особистий цикл PDCA вищого керівництва; фрагмент RBSC для вищого керівництва підприємства; матриця заходів щодо реагування на групи ризиків розвитку компетентностей та професійного зростання управлінських працівників.

6. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1.	Ознайомитися з літературою та сформувавши структуру дипломної роботи.	10.10.20	
2.	Написати вступ та розділ 1: “Теоретичні основи формування компетентцій управлінського персоналу”.	20.10.20	
3.	Розробити розділ 2: “Аналіз методів оцінювання та розвитку управлінського персоналу підприємства”.	02.11.20	
4.	Розробити розділ 3: “Удосконалення процесів оцінювання та розвитку управлінського персоналу підприємства”.	22. 11.20	
5.	Розробити розділ 4: “Охорона навколишнього середовища”.	01.12.20	
6.	Сформулювати висновки по роботі.	05. 12.20	
7.	Оформити дипломну роботу та здати на рецензію	10.12.20	

7. Консультанти з окремих розділів

Розділ	Консультант (посада, П.І.Б.)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Охорона навколишнього середовища	Доцент кафедри машинознавства Мельник В.Б.		

8. Дата видачі завдання: “ _____ ” _____ 2020 р.

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Кіндрачук М.В.
(підпис керівника) (П.І.Б.)

Завдання прийняла до виконання _____ Грибанова Т.С.
(підпис випускника) (П.І.Б.)

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи: “Процеси оцінювання відповідності та розвитку управлінського персоналу”: 105 сторінок, 16 рисунків, 27 таблиць, 53 використаних джерела.

ОЦІНЮВАННЯ ВІДПОВІДНОСТІ, УПРАВЛІНСЬКИЙ ПЕРСОНАЛ, КОМПЕТЕНЦІЯ, КОМПЕТЕНТНІСТЬ, РИЗИК.

Об’єкт дослідження –процесиоцінювання відповідності і розвитку управлінського персоналу підприємств.

Предмет дослідження –методики оцінювання та розвитку управлінського персоналу підприємств.

Мета дослідження – удосконалення процесів оцінювання та розвитку управлінського персоналу підприємствана основі дослідження сучасних підходів до формування компетентцій управлінського персоналу, а також аналізу методів його оцінювання та розвитку.

У роботі проаналізовано теоретичні основи формування компетентцій управлінського персоналу; досліджено методи розвитку управлінського персоналу та підходи до його оцінювання на основі компетентнісного підходу; розроблено пропозиції щодо удосконалення процесів оцінювання та розвитку управлінського персоналу підприємства.

Розроблені пропозиції призначені для використання у поточній діяльності керівниками та посадовими особами, які залучаються до оцінюваннята управління персоналомпідприємств та організацій будь-яких розмірів та форм власності.

Застосування розроблених пропозицій на практиці дозволить підвищити ефективність функціонування системиуправління персоналом у цілому, сприятиме ефективному формуванню й використанню кваліфікованого управлінського персоналу відповідно до стратегії підприємства, забезпечить управління ризиками некомпетентних результатів праці посадових осіб-управлінців. Втілення системи збалансованих показників вищого керівництва PBSC у життя дозволить ув’язати місію керівника, його особисті цілі з особистими показниками результативності, що дозволить спланувати заходи з вдосконалення особистості та є передумовою розвитку потенціалу успіху керівника в забезпеченні досягнення успішних показників діяльності організації, а, отже, сприятиме зростанню її прибутку і конкурентоспроможності.

ЗМІСТ

ВСТУП		6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНЦІЙ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ		8
1.1.	Сутність та фактори управлінської діяльності на підприємстві.....	8
1.2.	Системний підхід до формування комплексної системи управління персоналом.....	20
1.3.	Напрями підвищення ефективності діяльності управлінського персоналу.....	26
Висновки до першого розділу		33
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕТОДІВ ОЦІНЮВАННЯ ТА РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....		34
2.1	Класифікація методів оцінювання управлінської праці.....	34
2.2	Оцінювання якості управлінського персоналу на основі компетентнісного підходу.....	45
2.3	Методи розвитку компетентностей управлінського персоналу.....	52
Висновки до другого розділу		56
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ОЦІНЮВАННЯ ТА РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....		57
3.1	Розробка системи критеріїв та показників комплексного оцінювання ефективності діяльності управлінського персоналу підприємства.....	57
3.2	Методика побудови компетенційних профілів управлінського персоналу..	64
3.3	Формування особистої системи збалансованих показників вищого керівництва.....	76
3.4	Ризики розвитку компетентностей та професійного зростання управлінського персоналу.....	85
Висновки до третього розділу		87
РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА.....		89
4.1	Мета та основні переваги впровадження сучасних моделей екологічного управління.....	90
4.2	Стисла характеристика BS 7750 та EMAS.....	92
4.3	Загальний огляд серії стандартів ISO серії 14000.....	94
Висновки до четвертого розділу		98
ВИСНОВКИ.....		99
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....		101

ВСТУП

У сучасних умовах господарювання конкурентною перевагою будь-якого підприємства стають його людський капітал та інноваційний потенціал. Це обумовлює необхідність застосування нових підходів до управління підприємствами та перенесення основної уваги на забезпечення ефективності та результативності управлінських систем, що потребує розв'язання науково-практичних завдань щодо оцінювання потенціалу та результатів діяльності управлінського персоналу.

Сучасна економічна наука традиційно зосереджена на ефективному функціонуванні, забезпеченні конкурентоспроможності й виживання організації. На сьогодні особливої актуальності набувають заходи з підготовки сучасних керівників і спеціалістів, набуття ними практичних навичок з управління організаціями, умінь застосовувати набуті знання на практиці з метою вирішення конкретних управлінських завдань. На перший план виступають питання, пов'язані з розвитком організації за допомогою розвитку її людських ресурсів.

Оцінка діяльності управлінського персоналу підприємств повинна не тільки давати об'єктивну характеристику ефективності управлінських процесів, але і забезпечувати можливість виявлення резервів її підвищення як за рахунок вдосконалення механізмів координації, так і за рахунок оптимізації управлінського навантаження на керівників.

Необхідною передумовою формування раціонального апарату управління підприємства виступає компетентна складова, тобто забезпечення підприємства управлінцями з відповідним рівнем розвитку компетентностей. Адекватне й коректне оцінювання та подальший розвиток компетентностей чинить вагомий вплив на функціонування управлінського персоналу, від чого залежить ефективність діяльності усієї організації. Тому питання розроблення теоретичних і методологічних засад оцінювання та розвитку компетентностей управлінських працівників підприємств набуває сьогодні особливої ваги та актуальності, зокрема, в умовах посилення ринкової конкуренції.

Виходячи з вищезазначеного, *метою кваліфікаційної роботи* є удосконалення процесів оцінювання та розвитку управлінського персоналу підприємствана основі дослідження сучасних підходів до формування компетентностей управлінського персоналу, а також аналізу методів його оцінювання та розвитку.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні *задачі дослідження*:

1. Проаналізувати теоретичні основи формування компетентностей управлінського персоналу.

2. Дослідити методи розвитку управлінського персоналу та підходи до його оцінювання на основі компетентнісного підходу.

3. Узагальнити результати досліджень та розробити пропозиції щодо удосконалення процесів оцінювання та розвитку управлінського персоналу підприємства.

Об'єкт дослідження – процеси оцінювання відповідності і розвитку управлінського персоналу підприємств.

Предмет дослідження – методики оцінювання та розвитку управлінського персоналу підприємств.

Розроблені пропозиції призначені для використання у поточній діяльності керівниками та посадовими особами, які залучаються до оцінювання та управління персоналом підприємств та організацій будь-яких розмірів та форм власності.

Застосування розроблених пропозицій на практиці дозволить підвищити ефективність функціонування системи управління персоналом у цілому, сприятиме ефективному формуванню й використанню кваліфікованого управлінського персоналу відповідно до стратегії підприємства, забезпечить управління ризиками некомпетентних результатів праці посадових осіб-управлінців. Втілення системи збалансованих показників вищого керівництва PBSC у життя дозволить ув'язати місію керівника, його особисті цілі з особистими показниками результативності, що дозволить спланувати заходи з вдосконалення особистості та є передумовою розвитку потенціалу успіху керівника в забезпеченні досягнення успішних показників діяльності організації, а, отже, сприятиме зростанню її прибутку і конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНЦІЙ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ

1.1 Сутність та фактори управлінської діяльності на підприємстві

У рамках сучасних економіко-політичних умов розвитку та радикальних змін соціально-економічного стану суспільства визначна роль відводиться управлінській діяльності. Так, управлінська складова, її ефективність та якість стають головними конкурентними перевагами господарчого суб'єкту будь-якої форми та типу власності, зокрема, та визначальними факторами стратегічного розвитку економіки та суспільства, загалом. При цьому рівень якості сучасного менеджменту визначається станом та рівнем розвитку суспільства, економіки, науки та освіти, тобто якість управлінської діяльності є прямим результатом стану та позитивного соціально-економічного, культурно-історичного розвитку суспільства [1].

Існує багато концептуальних трактувань категорій «управлінська діяльність» та «управлінська праця». Їх сутність доцільно розглянути за допомогою розуміння категорії «управління». Управління – це складна, ємна та багатогранна категорія, для визначення якої використовуються декілька підходів. До них відносять такі: управління як мистецтво виконання праці; управління як наука (галузь знань людей); управління як функція (вид діяльності); управління як процес; управління як людська діяльність, що здійснюється за рахунок керівництва підприємством; управління як орган або апарат управління.

При цьому управління притаманне самокерованим системам і представляє собою їх впорядкування. Воно здійснюється в системах, де існує розвинута мережа причинно-наслідкових залежностей, здатних у межах даної основної якості переходити з одного стану в інший. Тобто оскільки функціонування таких систем відбувається в умовах безперервних змін внутрішнього і зовнішнього середовища, то завданням управлінської діяльності стає «оперативне реагування на ці зміни, що забезпечується своєчасною перебудовою структури системи відповідно до

притаманних їй закономірностей» [2].

Управлінська діяльність регулює трансформаційні процеси, які пов'язані з глибинними змінами соціально-економічних систем, які мають прояв у перетворенні не тільки виробничої діяльності, а й економічних інструментів управління, організаційних форм, виробничих систем та суб'єктів діяльності. Відповідно, управлінська діяльність спрямована на трансформацію як техніко-технологічну, виробничу, так і організаційну та управлінську з метою максимізації ефекту від діяльності підприємства, загалом, так і управлінської діяльності, зокрема.

Суб'єктом управлінської діяльності є управлінський персонал.

Управлінський персонал – це сукупність менеджерів (працівники, які здійснюють цілеспрямований вплив на діяльність трудових колективів), професіоналів та фахівців (працівники, для виконання посадових обов'язків яких, згідно з представленими до них кваліфікаційними вимогами, необхідна наявність вищої або середньої спеціальної освіти у сфері управління, економіки, фінансів, тощо), які професійно здійснюють управлінську діяльність [3]. У даний час широко використовується трактування цього терміну у якості як керівника, так і як працівника апарату управління, що займає постійну посаду і має повноваження у області прийняття рішень за конкретними видами діяльності підприємства.

За вище представленими визначеннями категорії «управлінська діяльність» можна стверджувати, що головна її сутність визначається через поняття «трансформації».

У загальному вигляді категорія «трансформації» (у перекл. з лат. *transformatio* - перебудова, перетворення) може бути визначена як «зміна у структурі будь-якого об'єкту в рамках самокерованого процесу» [4] чи як «перетворення об'єкту, тобто надання йому іншого виду, приведення до іншого стану» [5].

Узагальнюючи існуючі підходи, варто зазначити, що *управлінська праця* – це специфічний вид людської діяльності, пов'язаний з виконанням функціонального навантаження з використанням методів, принципів та стратегій управління задля досягнення головної мети підприємства, направленої на максимізацію його

вартості.

Серед її специфічних рис можна виділити такі:

- оскільки управлінська праця є розумовою, тому прямий вимір її продуктивності можливий лише стосовно результатів її діяльності;

- вона жорстко визначена просторово-часовими рамками, тобто лімітована часом вирішення завдань, хоча її неможливо обмежити рамками робочого дня;

- для досягнення цілей діяльності управлінська праця використовує певну кількість обмежених ресурсів (матеріальних, фінансових, людських, інформаційних, тощо);

- вона нерозривно пов'язана з керованою системою: будь-яке управлінське рішення не може існувати окремо, без прив'язки до відповідного об'єкту;

- інтенсивність управлінської праці залежить від діяльності об'єкта управління і не залежить від бажання менеджера (особливо характерно для підприємств із сезонними проявами діяльності);

- управлінська праця є кваліфікованою: менеджмент висуває комплекс вимог до особистих та професійних якостей керівників задля ефективної діяльності.

Таким чином, управлінська праця – це складне і багатогранне поняття, яке потребує адекватної оцінки її ефективності [6].

У процесі функціонування будь-якого підприємства на ефективність управлінської діяльності впливають різноманітні чинники (фактори), які можуть бути класифіковані за ознаками, визначеними в табл. 1.1.

Аналіз наукових джерел показує, що особливу увагу при оцінюванні ефективності діяльності управлінського персоналу необхідно приділити класифікації основних чинників за об'єктами впливу та напрямками впливу. Так, з позиції системного підходу стосовно підприємства чинники розподілені на внутрісистемні та позасистемні (внутрішні та зовнішні), проводячи їх подальший розподіл на індивідуальні характеристики й організаційні фактори управлінської результативності. На підставі цього можна сформулювати класифікацію чинників впливу на ефективність діяльності управлінського персоналу підприємства, яка представлена на рис. 1.1.

Характеристика факторів впливу на управлінську ефективність

Критерій систематизації	Фактори	Характеристика
За змістовністю	організаційні	структура апарату управління, функціональне розділення праці, підбор й розстановка кадрів, трудова дисципліна, обіг документів
	економічні	система матеріального заохочення й матеріальної відповідальності
	технічні	технічний рівень, механоозброєність й автоматизація праці, ступень використання техніки, технічна культура менеджерів
	фізіологічні	санітарно-гігієнічні умови праці
	соціально-психологічні	міжособистісні відношення, авторитет керівника, система моральних мотивацій
За формою впливу	прямого впливу	організація індивідуальної праці менеджерів, їх кваліфікація, правильність підбору й розстановки кадрів в апараті управління
	побічного впливу	психологічний клімат колективу, стиль управління, динаміка формальних й неформальних груп
За тривалістю впливу	короткочасного впливу	наприклад, порушення трудової дисципліни
	тривалого впливу	більшість факторів мають тривалий вплив; наприклад, стиль управління й психологічний клімат
За ступенем формалізації	кількісно вимірювальні	рівень механізації управлінської праці, інтенсивність інформаційних потоків
	невимірний	вони не можуть бути формалізовані: задовільність трудовою діяльністю, психологічний клімат
За об'єктом	особистісні	індивідуальні характеристики суб'єкту управління
	організаційні	організаційні фактори управлінської результативності
За напрямком	внутрішні	контролюються та враховуються підприємством
	зовнішні	не контролюються, але враховуються підприємством

До зовнішніх чинників відносяться фактори законодавчо-правової системи, фінансово-економічної, ринковий фактор, особливості галузі та особливості інформаційно-комунікаційної інфраструктури, у якій відбувається діяльність підприємства. Однак, ці чинники не мають прямого впливу на ефективність управлінської діяльності (лише опосередкований, через внутрішні чинники результативності).

У рамках компетентісного аналізу особливу роль відіграють *особистісні чинники* (індивідуальні характеристики персоналу), які визначають поведінку та

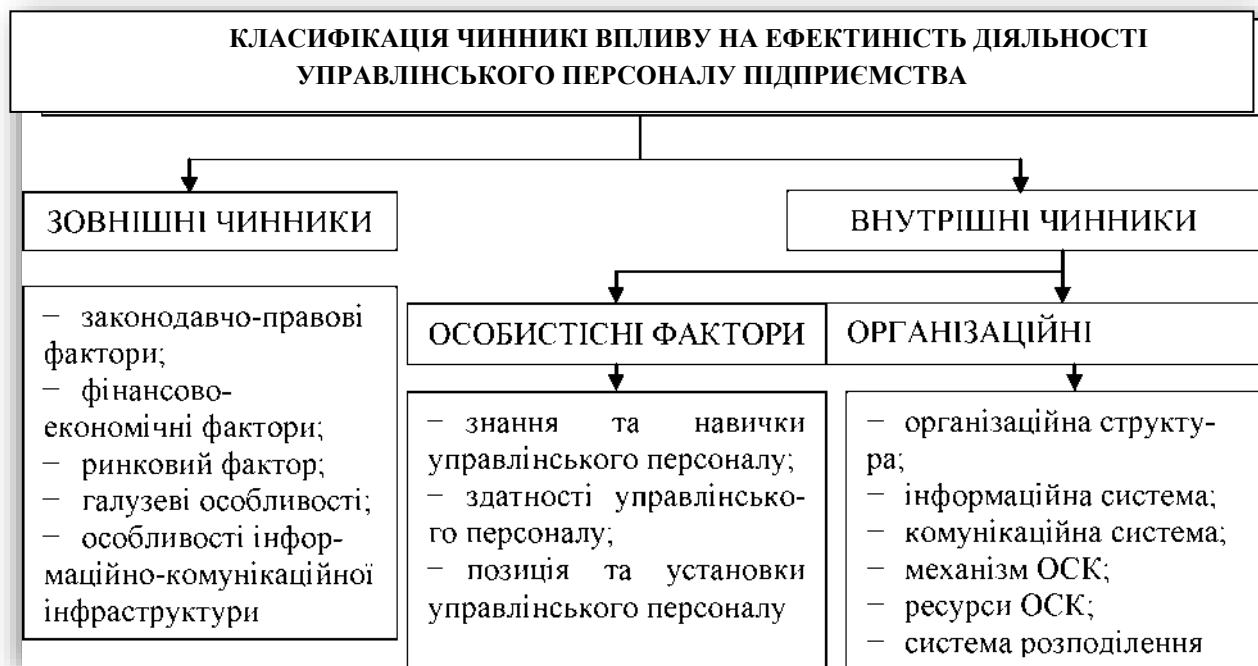


Рис. 1.1 Класифікація чинників впливу на ефективність діяльності управлінського персоналу підприємства

результативність менеджера на будівельному підприємстві. Вони розподілені на три взаємопов'язані групи: знання та навички (компетентності); здатності; позиція (установки).

Знання та навички – це головний продукт класичної управлінської освіти. Існують міжнародні стандарти до підготовки спеціалістів у сфері управління, визначальними серед яких є такі сфери управлінської діяльності (The Quality Assurance Agency for Higher Education, Великобританія, 2002 р.): зовнішнє середовище та його вплив на організацію; функціонування ринків та поведінка споживачів; принципи організації виробничого й збутового процесів; джерела й способи фінансування підприємства (у т.ч., розуміння управлінської та фінансової звітності); управління людськими ресурсами в організації; інструментарій кількісних й якісних досліджень у бізнесі; формування й використання інформаційних систем управління (включаючи комунікаційні технології); розробка стратегії бізнесу в умовах змін зовнішнього середовища.

Очікувані навички від випускника спеціальності в сфері менеджменту, головним чином, зводяться до наступних: формулювання й обґрунтування

висновків, у тому числі разом з демонстрацією критичного й творчого мислення;аналіз та вирішення ділових ситуацій;робота з масивами даних, вміння виводити головну інформацію;проведення й адміністрування досліджень;ефективне використання інформаційних та комунікаційних технологій;двосторонні комунікації;робота у команді;лідерство й управління виконанням;персональна ефективність;вміння постійно вчитися й удосконалюватися [7].

Знання й навички являються базисними елементами *професійної компетентності* управлінців, тобто здатності робітника виконувати роботу згідно з вимогами посади, завданнями й стандартами, прийнятими в організації або галузі.

Професійна компетенція представляє собою сукупність «здорового глузду, спеціальних знань та майстерності, набутої в процесі трудової діяльності» [7]. Проявляється у вигляді розуміння тонкості професії, тобто знання як правильно виконувати свою роботу.

Сьогодні вживається не саме поняття професійної компетенції, а система професійних компетенцій. Використання даної системи як інструменту в управленні персоналом;дозволяє зв'язувати систему управління людськими ресурсами з бізнес- цілями організації в поточному періоді й в стратегічній перспективі;лежить в основі системи роботи з персоналом, коли усі елементи й сторони цієї системи орієнтовані на максимально можливий результат у цій галузі;вона однаково застосовується к різноманітним типам організацій, тому що будується на базі механізмів координації, забезпечуючи тим самим єдність й узгодженість в роботі всіх структурних підрозділів;підвищує віддачу при її використанні як інструменту в сполученні з іншими практиками менеджменту.

Згідно цьому, розвиток управлінських кадрів передбачає освоєння та використання комплексу сучасних професійних знань й практичних навичок, опанування ефективних методів професійної поведінки та технологій. У загальному вигляді можна представити *п'ять складових (компонентів) професіоналізму управлінця-керівника*:глибокі знання теорії та практики управління, достатня підготовленість в галузі технології виробництва,

специфічного для керівного об'єкту, а також у необхідному обсязі володіння економічними, правовими, психологічними знаннями, об'єм і характер яких різняться залежно від конкретного виду та рівня управлінської діяльності [4]; специфічні для управлінської діяльності здібності (табл. 1.2); необхідні для управлінської діяльності практичні вміння та навички; психологічні риси особистості керівника (емоційні компетенції).

Таблиця 1.2

Специфічні для управлінської діяльності здібності

Загальні управлінські здібності (визначають ефективність даного типу діяльності у цілому):	Окремі управлінські здібності (забезпечують ефективне виконання її окремих функцій):
<ul style="list-style-type: none"> - психологічна виборність (співпереживання); - практичний психологічний розум (наприклад, проявляється в адекватності розподілу обов'язків між підлеглими); - психологічний такт (почуття міри й границь у взаємозв'язках); - суспільна енергійність (логічна переконливість впливу словом та ділом); - вимогливість; - критичність; - схильність до організаторської діяльності. 	<ul style="list-style-type: none"> - здібність до формування цілей (формування, генерування цілей та пріоритетів діяльності); - здібність до прогнозування; - здібність до планування; - здібність до прийняття управлінських рішень; - комунікативні здібності; - мотивуючі здібності («зараження» своїми замислами); - здібність до контролю (як зіставлення результату з індивідуальними можливостями виконавця); - здібність «розбиратися в людях» (обирати кадри); - професійна компетентність.

Професійні знання та навички формують *практичний інтелект* особистості, в основі якого лежить показник рівня інтелектуального розвитку (IQ). Практичний інтелект є основним фактором ефективності виконання робіт. Однак на даному етапі розвитку він не є визначною конкурентною перевагою, а лише необхідною. Спеціальні знання та навички є умовою для отримання завдання та його виконання, однак як власне робітник виконує роботу, тобто які нові навички та здібності він/вона додає до своїх спеціальних знань, визначає його ефективність.

Максимальне оцінювання впливу даного коефіцієнту на різницю професійної ефективності у сфері менеджменту складає близько 25% (в деяких випадках менше ніж 10%). Тобто якщо орієнтуватися лише на рівень практичного інтелекту, то не можна пояснити як мінімум 75% професійної ефективності (особливо у випадку пізнавальних здібностей та питаннях лідерства).

Таким чином, практичний інтелект – це «межова» компетентність для вступу

до спеціальності. Це пояснюється: складностями вступу на посаду (в професійних та технічних сферах діяльності граничне значення IQ має бути 110-120 балів); високим рівнем конкуренції в професійній сфері.

Тобто особливістю керівника повинен стати інтегративний образ мислення та широкий кругозір, який підкріплено кваліфікацією та практикою.

Але сукупність перерахованих елементів формує тільки потенціал професіоналізму управлінського персоналу, реалізація цього потенціалу, яка є найважливішою компонентою професіоналізму, - це практична діяльність по організації трудових зусиль підлеглих, які являють собою об'єкт управлінських дій, котра характеризується високим ступенем інтенсивності та результативності та заснована на втіленні усіх перерахованих вище елементів. При цьому слід взяти до уваги різницю кожного індивіду щодо швидкості освоєння, тривалості та ефективності використання одного й того ж навичка в практичних умовах, що залежать від індивідуальних особливостей кожного, особливо від його/її здібностей.

Здібності менеджера - це взаємозв'язок психологічних та фізіологічних здібностей, що забезпечують набуття відповідних знань та навичок, а також створюють відповідні передумови для отримання оптимальних результатів у певному виді діяльності. У сфері менеджменту виділяють шість ключових здібностей: спроможність запам'ятовувати факти; здібність до аналізу; інтуїція; стійкість до стресу; здатність до навчання; спроможність до лідерства [7].

В сучасній науці та практиці менеджменту та психології такі здібності отримали назву показника *емоційного інтелекту* (EQ: ця абревіатура означає рівень емоційного інтелекту, однак надалі буде використовуватись і як значення самої *концепції емоційного інтелекту*), причому новою конкурентною перевагою XXI ст. стало максимальне значення саме цього показника.

В основі концепції лежить категорія *емоційної компетенції*, яка представляє собою «здобуту здатність, в основі якої знаходиться емоційний інтелект», і являє собою «гармонічне сполучення думки та почуття». В її основі лежать дві головні психологічні здатності: емпатія та соціальні навички [2].

Емоційні компетенції об'єднуються в групи, при чому основу кожної з цих груп представляє загальна головна функціональна можливість емоційного

інтелекту.

Структура емоційної компетенції має вигляд, представлений у табл. 1.3[8], де

Таблиця 1.3

Структура емоційної компетенції за Д. Гоулманом

Складові EQ	Характеристика складових
<p>Особистісна компетентність (визначають, як людина вміння справлятися з собою)</p>	<p>Самоусвідомлення - знання свого внутрішнього стану, переваг, інтуїтивних уявлень та можливостей. Складається з:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>емоційна обізнаність</i>: усвідомлення своїх емоцій та їх наслідків; - <i>точна самооцінка</i>: знання своїх сильних сторін та можливостей; - <i>упевненість в собі</i>: тверде відчуття власної цінності та можливостей. <p>Саморегуляція - вміння розпоряджатися своїми духовними ресурсами та справлятися зі своїми внутрішнім станом та спонуканнями. Складається з:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>самоконтроль</i>: стримування руйнівних емоцій та спонукань; - <i>надійність та сумлінність</i>: дотримання критеріїв чесності та високих моральних якостей; - <i>самосвідомість</i>: готовність нести відповідальність за свою роботу; - <i>приспосовуваність</i>: гнучкий підхід до змін; - <i>новаторство</i>: гнучке відношення до нової інформації, «свіжих» ідей та підходів до вирішення задач. <p>Мотивація - емоційні схильності, які направляють к досягненню цілей та поліпшують цей процес. Складається з:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>прагнення к досягненню мети</i>: прагнення до самовдосконалення чи відповідності до критеріїв найвищої майстерності; - <i>відданість</i>: вірність меті групи чи організації; - <i>ініціативність</i>: готовність діяти у відповідності до можливостей; - <i>оптимізм</i>: наполегливість у досягненні мети, не вважаючи на перепони та невдачі.
<p>Соціальна компетентність (визначають, як людина вміння регулювати відносини)</p>	<p>Емпатія - усвідомлення почуттів, потреб та турбот інших людей. Складається з:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>розуміння інших</i>: сприйняття почуттів та точок зору інших людей, проявлення зацікавлення до їх справ; - <i>сприяння розвитку інших</i>: розуміння потреб інших людей у розвитку та сприяння розкриттю цих здатностей; - <i>орієнтованість на обслуговування інших</i>: вміння передбачати, розпізнавати та задовольняти потреби інших; - <i>використання несхожості в якості засобу для досягнення мети</i>: створення та використання сприятливих можливостей за допомогою інших людей; - <i>політична обізнаність</i>: правильна інтерпретація емоційних токів та силових взаємовідносин у групі. <p>Соціальні навички - мистецтво викликати у інших бажану реакцію. Складається з:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>здійснення впливу</i>: володіння ефективною тактикою переконання; - <i>комунікація</i>: вміння слухати без упередження та передавати переконливу інформацію; - <i>вміння улагоджувати конфлікти</i>: ведення переговорів та усунення суперечностей; - <i>лідерство</i>: вміння надихати та вести за собою окремих людей чи групу (-и) людей; - <i>«каталізатор» змін</i>: вміння виступати ініціатором, керувати змінами; - <i>створення зв'язків</i>: налагодження та підтримання корисних взаємовідносин; - <i>співробітництво та взаємодія</i>: вміння працювати із іншими для досягнення спільних цілей; - <i>здатність працювати в команді</i>: створення групової синергії для досягнення колективної мети.

показано взаємозв'язок між п'ятьма параметрами емоційного інтелекту та двадцятьма п'ятьма емоційними компетенціями. Загалом індивіду потрібно володіти шістьма такими компетенціями для того, щоб її сильні сторони співвідносились зі всіма п'ятьма сферами емоційного інтелекту.

Функціональні можливості емоційного інтелекту є:

- незалежними: кожна зі складових вносить свій вклад в виконання роботи;
- взаємозалежними: кожна живиться іншими складовими за рахунок численності сильних взаємовідносин;
- ієрархічними: функціональні можливості EQ опираються один на одного по наростанню;
- необхідними (але не достатніми): наявність основної здатності EQ не гарантує того, що особистість розвине чи проявить сполучені з нею компетенції, наприклад, вміння співпрацювати чи лідерство;
- загальними: весь лист компетенцій може бути застосований до усіх професій, однак різні професії мають різницю в вимогах до компетенцій [8].

На підставі вище сказаного, можна стверджувати, що *емоційний інтелект (EQ)* представляє собою здатність людини виявляти та розуміти емоції (як власні, так і інших людей), а також здатність використовувати розуміння цих емоцій для керування власною поведінкою та відносинами з людьми. Це фундаментальний елемент людської поведінки. EQ визначає, наскільки людина здатна засвоїти практичні навички, а також наскільки вона може перетворити цей потенціал в здатності, необхідні на робочому місці.

Структурно емоційний інтелект має вигляд, який представлено на рис. 1.2.



Рис. 1.2 Структура емоційного інтелекту

Характерними особливостями емоційного інтелекту є те, що:

– рівень EQ не задається генетично. Він на відміну від IQ, в значній мірі, є набутим і являє собою змінний навик, тобто він здатен розвиватися (причому не тільки у ранній фазі дитинства, а протягом усього життя та професійної діяльності особистості);

- рівень EQ є вимірним. На сучасному етапі розвитку психології та менеджменту існують різні методики оцінювання емоційного інтелекту.

- рівень EQ посилюється когнітивними навичками, тобто чим складнішим є завдання, тим більшого значення набуває рівень EQ.

Запропонована Д. Гоулманом концепція емоційного інтелекту була доповнена Дж. Менкесом, який впровадив термін «управлінський інтелект» (executiveintelligence), під яким він розуміє систему інтелектуальних або, точніше, когнітивних здібностей (brainpower) як передумов управлінського успіху. При цьому для його оцінки крім традиційних способів, таких як IQ- тестування та інтерв'ювання згідно з попереднім досвідом поведінки (PastBehavioralInterview) та зазначеними вище методиками оцінювання EQ, він пропонує методику «метрики управлінського інтелекту».

В її основі лежить положення що абсолютна більшість ситуацій в керівництві підприємством передбачає необхідність розвитку трьох основних типів компетенцій менеджерів: вирішення задач; взаємодії з людьми; управління собою (табл. 1.4) [9].

Даний підхід має наступні позитивні характеристики:

- він враховує найбільш важливу особливість професії менеджера, яка полягає в тому, що свої результати керівник досягає тільки шляхом взаємодії з іншими людьми. Однак у професійній діяльності керівники часто нехтують цією особливістю;

- результат взаємодії з ними посилюється завдяки застосуванню такої здібності, як аналіз сильних та слабких сторін своїх співробітників та знаходження способів результативного використання переваг кожного з них;

- розвиток когнітивних здатностей менеджера залежить від висновків, які він робить з власних успіхів та невдач.

Як бачимо, професійна компетентність керівника базується на трьох змінних

величинах, які лежать в основі ефективності управлінської діяльності: межі

Таблиця 1.4

Основні типи компетенцій управлінського персоналу згідно теорії Менкеса

Основний тип управлінської компетенції	Її характеристика
Компетенції щодо вирішення завдань	<ul style="list-style-type: none"> - точне визначення складу проблеми, окремих головних завдань від другорядних; - передбачення складностей у досягненні мети та визначенні напрямків їх подолання; - критична оцінка об'єктивності ключових допущень, які лежать в основі обраного плану дій; - чітке формулювання сильних та слабких сторін, які висловлюються в процесі обговорення аргументів та допущень; - визначення інформаційних потреб для вирішення завдань, а також способів отримання необхідної інформації; - вміння запам'ятовувати різноманітні погляди на про-
Компетенції щодо взаємодії з людьми	<ul style="list-style-type: none"> - визначення мотивів й «порядку денного» для співробітників та їх груп, залучених у конкретну ситуацію; - передбачення можливої реакції співпрацівників, клієнтів та інших зацікавлених осіб на здійснюванні дії та способи їх комунікації; - виявлення ключових питань та поглядів, пов'язаних з конфліктними ситуаціями; - вміння зрозуміти та збалансувати різні потреби усіх пов'язаних з конкретним питанням зацікавлених осіб (стейкхолдерів)
Компетенції щодо управління собою	<ul style="list-style-type: none"> - отримання зворотного зв'язку, який може виявити помилки у власних судженнях та здійснити необхідні корективи; - облік власних стереотипів мислення для покращення якостей рішень, які ухвалюються в процесі управління; - вміння визначати, коли «слабкості» в ідеях та діях потребують публічного признання помилок та внесення серйозних змін в план дій; - виявлення слабких сторін у позиціях інших людей та використання сильних сторін їх аргументації; - вміння визначити, коли необхідно опанування заперечу-

показника інтелектуального розвитку; межі практичного інтелекту; межі емоційного інтелекту.

Згідно з представленими вище трьома компонентами індивідуальних характеристик, можна виділити три основні причини дисфункціональності (неефективності) менеджера: в зв'язку з відсутністю відповідних знань та навичок; в зв'язку з відсутністю відповідних здібностей необхідних для вирішення

конкретного завдання; в зв'язку з відсутністю бажання вирішити відповідне завдання, виявляючи тим самим свою позицію (установку).

Ще один шар організаційних факторів, які визначають результати діяльності менеджерів, включає *механізми «оцінки - стимулювання - контролю» (ОСК)*, при цьому, як і системи інформаційного обміну вони формуються на підприємстві саме управлінським персоналом. Основним критерієм ефективності механізму буде то, наскільки ефективно менеджер виконує свої функції в організації.

Згідно з усіма вищеперерахованими рушійними силами управлінської результативності формується *культура результативності* - сумарний, інтегруючий вектор компетенцій, знань та вмінь, поведінки, позицій та установок співробітників усього підприємства [7].

При цьому основним складовим елементом такої культури є професіоналізм, як усього персоналу підприємства, так і групи управлінців-керівників, що представляє собою цілісну системну якість, яка формується в результаті отриманих теоретичних основ, в процесі практичної діяльності спеціалістів на базі опрацьованих передумов та індивідуальних характеристик, можливостей та позицій менеджера. Тобто в сучасних умовах потрібен комплексний та всебічний розвиток керівника як особистості, наукового та практичного діяча.

1.2 Системний підхід до формування комплексної системи управління персоналом

На підставі теоретичного обґрунтування підходів щодо визначення персоналу підприємств сформовано основне завдання персоналу підприємства, яке полягає в забезпеченні розвитку та конкурентоспроможності підприємства в цілому. Формування персоналу підприємства — це виявлення професійних, інноваційно-інтелектуальних, соціально-психологічних компетентностей керівництва, які здатні підвищити ефективність управління підприємством. Формування та використання

управлінського персоналу підприємств доцільно розглядати в тісному взаємозв'язку як дві складові єдиної системи. Так, використання управлінського персоналу підприємства — це постійний процес залучення виявлених компетентностей керівництва з метою досягнення сталого та ефективного розвитку підприємства[7].

Формування та використання персоналу підприємства передбачає створення й удосконалення компетентностей персоналу для досягнення цілей та стратегій підприємства й успішного його функціонування. Для цього повинні застосовуватися такі основні наукові підходи: комплексний, функціональний, ситуаційний, структурний тощо.

Комплексний підхід є одним з основних для формування персоналу. Застосовуючи його, спочатку визначають вимоги до компетенції управлінця.

Параметри виходу повинні відповідати вимогам конкурентоспроможності. Потреба в ресурсах та інформації, які є параметрами входу, прогнозується після вивчення вимог до рівня техніки, технології, організації виробництва, праці й управління та політичного, економічного, технологічного, соціально-демографічного, культурного середовищ країни й інфраструктури регіону [7].

Щоб одержати високу якість кінцевого результату реалізації потенціалу (виходу системи), передусім необхідно забезпечити високу якість ресурсів та інформації на вході, а потім — високу якість реалізації процесу та взаємодії із зовнішнім середовищем. Якщо, наприклад, якість входу під час формування потенціалу підприємства задовільна, то, на якому б високому рівні не реалізувалися внутрішні бізнес-процеси, якість виходу також буде задовільною. А коли якість входу відмінна, а якість взаємодії елементів потенціалу за допомогою реалізації бізнес-процесів задовільна, то і якість виходу буде задовільною, тобто оцінка якості виходу дорівнює нижчій оцінці попередніх елементів. Спочатку формулюють вимоги до виходу системи, потім — до входу, оцінюють їх відповідність зовнішньому середовищу й лише після цього — реалізацію внутрішніх бізнес-процесів.

Беручи до уваги методику комплексного підходу, найбільшим впливом на

конкурентоздатність підприємства характеризується персонал, тому з метою її формування в процесі діяльності необхідно створити ефективний механізм управління персоналом, який має враховувати специфіку діяльності підприємств України.

Пропонується використовувати алгоритм формування комплексної системи управління персоналом, наведений на рис. 1.3 [7].

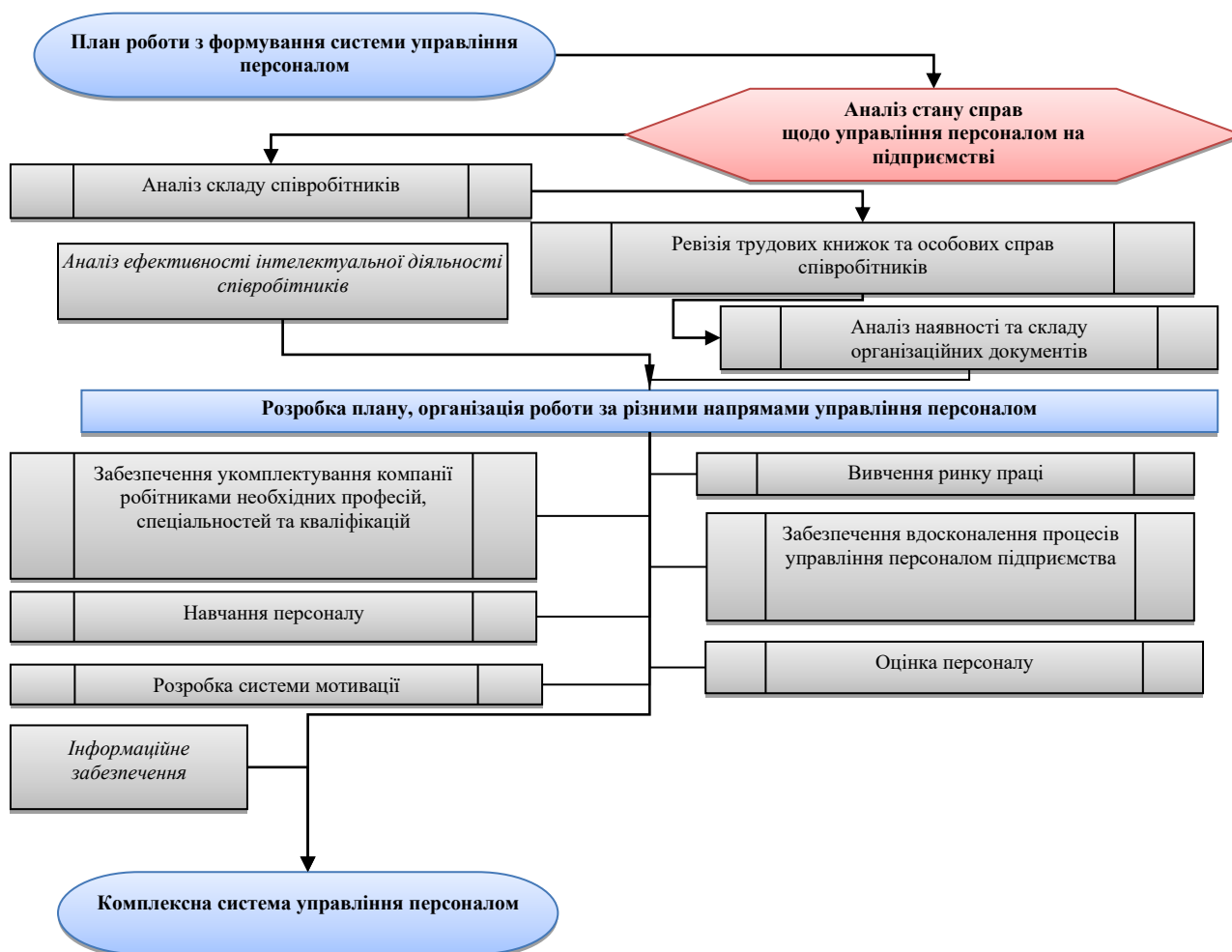


Рис. 1.3 Алгоритм формування комплексної системи управління персоналом

Функціональний підхід передбачає пошук нових, оригінальних технічних рішень для задоволення наявних або потенційних потреб. Потреба розглядається як сукупність функцій, які потрібно виконати для її задоволення. Після визначення функцій (наприклад, маркетингові, наукові дослідження, постачання, виробництво, фінансування тощо) окреслюють альтернативні варіанти формування потенціалу для

їх виконання та вибирають той із них, що забезпечує максимальну ефективність сукупних витрат [7].

Ситуаційний підхід ґрунтується на альтернативності досягнення цілей і забезпеченні адаптації до умов конкретної ситуації в процесі формування й використання персоналу підприємства.

Структурний підхід до формування й використання персоналу засновано на його структуризації та визначенні значущості, пріоритетів із-поміж елементів потенціалу з метою встановлення раціональності співвідношення й обґрунтованості розподілу ресурсів між ними.

Розмаїття підходів до розгляду процесу формування управлінського персоналу підприємств свідчить про багатоаспектність цього поняття та складність визначення його складових.

Тож кадровий потенціал — це знання та навички управлінського персоналу підприємства. Він визначається не лише кількісним складом персоналу, але і його якісними характеристиками, які розглядають як активи персоналу.

Для оцінювання кваліфікаційного профілю необхідно з'ясувати рівень реагування персоналу на наявні проблеми. Кваліфікаційні можливості визначають рівень знань та вмінь виконувати управлінську роботу. Однак можна одержати освіту, обіймати престижну управлінську посаду, прагнути вершин професійної зрілості й не досягти їх, якщо в людини немає належних здібностей до певної професійної діяльності.

Під час дослідження виділено такі характеристики персоналу, як професійно-кваліфікаційний потенціал, творчий потенціал та організаційна спроможність, структурне наповнення яких схематично подано на рис. 1.4 [10].

Професійна компетентність розглядається як система теоретико-методологічних, нормативних положень, спеціально-наукових знань, які об'єктивно необхідні особистості для виконання посадово-функціональних обов'язків [10].

Питання управління ефективністю є невід'ємною складовою управління підприємством, проте воно не має однозначного вирішення, а тому необхідність теоретичного обґрунтування категорій «ефективність», «ефект» та «управління

ефективністю» зумовлює актуальність даної проблеми.

На основі теоретичного підґрунтя визначено, що головними напрямками діяльності у сфері ефективного управління персоналом підприємства чи його

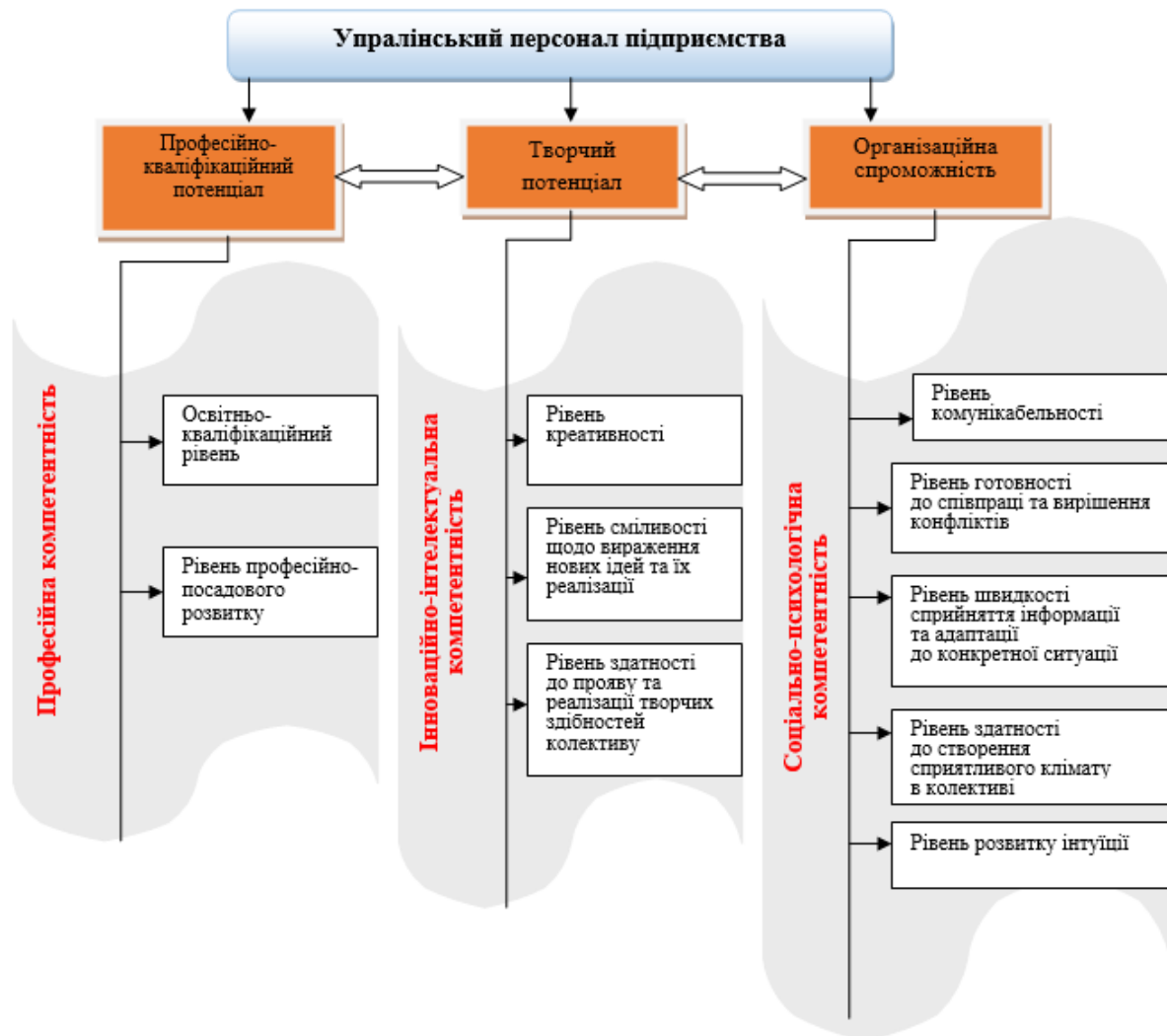


Рис. 1.4 Характеристики управлінського персоналу підприємства

складовими є:

- визначення потреби в персоналі (планування кількісної та якісної потреби в персоналі, вибір методів розрахунку кількості потреби в персоналі);
- відбір персоналу (аналіз джерел відбору персоналу, встановлення зв'язків із зовнішніми організаціями, ділова оцінка кадрів під час відбору);
- розстановка персоналу (поточна періодична оцінка кадрів, цілеспрямоване переміщення кадрів);
- розвиток персоналу (адаптація, навчання, службове та професійне просування, вивільнення працівників);

— підтримка комфортного соціально-психологічного клімату (регулювання стосунків керівника та колективу, трудових взаємовідносин, зниження рівня конфліктності в колективі);

— мотивація поведінки (адекватна оплата, створення творчої атмосфери, підтримка кар'єри, виховання «корпоративного духу»);

— управління безпекою персоналу (створення нормальних умов праці, охорона праці, запровадження навчальних програм, спрямованих на формування в працівників безпечних дій, забезпечення соціальної інфраструктури);

— правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом (правове регулювання трудових взаємовідносин, облік і статистика персоналу, інформування колективу) [10].

У ході досліджень з'ясовано, що більшість конкуруючих підприємств технічно оснащені приблизно однаково, вони використовують схожі прийоми й методи маркетингу та організації виробництва, але конкурентні переваги залежать від якісних характеристик персоналу та використовуваного інструментарію при формуванні системи управління персоналом. Тому адаптивна, гнучка й мобільна система управління персоналом є одним з основоположних чинників конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах.

Для ефективного функціонування, розвитку та конкурентоспроможності підприємства неабияке значення має створення державою умов, які сприятимуть підготовці вищими навчальними закладами керівників-професіоналів. Забезпечення згаданих умов із боку держави повинно полягати в послідовному формуванні компетентного, результативного, авторитетного керівництва для підприємств із фундаментальною управлінською та економічною підготовкою, знанням господарського права та володінням навичками соціальної психології. На основі досліджень було виокремлено підходи ефективного використання персоналу підприємства, які, у свою чергу, реалізуються через різні форми (рис. 1.5) [11].

Результати досліджень свідчать, що чим більше ресурсів витрачається на розвиток управлінського персоналу підприємства, тим вищою є його результативність: покращується професійний рівень, зростає продуктивність праці, формується творчий підхід до виконання роботи.

Персонал є повноцінним і значущим стратегічним ресурсом підприємства, а

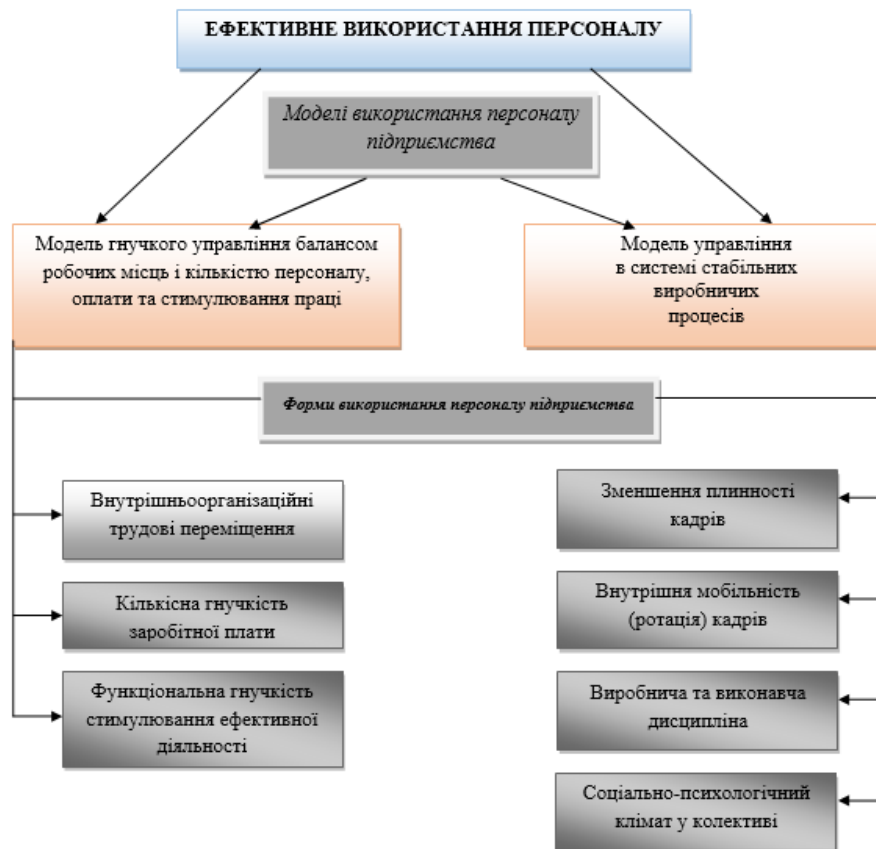


Рис. 1.5. Моделі та форми ефективного використання персоналу підприємства

його формування й використання — чинниками конкурентних переваг. Переважна орієнтація на управлінський персонал вимагає створення умов для розширення знань, компетенцій і самовдосконалення, підвищення творчої, новаторської активності працівників і задоволеності роботою. Такий підхід обумовлює необхідність поглиблення теоретичних досліджень в царині розробки концептуальних основ побудови механізму забезпечення управління персоналом, які будуть розглянуті в наступному розділі.

1.3. Напрями підвищення ефективності діяльності управлінського персоналу

Динамічні зміни зовнішнього середовища, його турбулентність вимагають постійного розвитку та вдосконалення системи управління підприємством, розробки

нових прогресивних методів і механізмів, здатних зменшити вплив негативних факторів на загальні показники діяльності підприємства. У таких умовах висуваються нові вимоги до формування механізму управління підприємством, ефективність функціонування якого повинна забезпечуватися як під впливом удосконалення організації виробництва, праці та управління, так і спроможністю його пристосування до сучасних умов господарювання. Існує величезна кількість напрямів забезпечення ефективності діяльності підприємств, серед яких: удосконалення технологічних процесів виробництва й торгівлі, обслуговування клієнтів, розширення ринків збуту продукції, поліпшення якості продукції, зниження цін, збільшення обсягів виробництва й продажів, підвищення продуктивності праці, поліпшення соціально-психологічного клімату в колективах, удосконалення способів і форм мотивації та стимулювання праці, що передбачає турботу про підвищення економічних показників або поліпшення техніко-технологічного, людського факторів підприємства, покращення соціально-психологічних методів впливу або вдосконалення системи мотивації та стимулювання, оптимізації функції контролю або планування [12].

Першим етапом у реалізації управління персоналом є розробка концепції управління персоналом підприємства — комплексне розуміння суті, цілей, завдань, принципів і методів управління персоналом у конкретних умовах функціонування виробничих й управлінських підрозділів організації [13]. Концепція — філософія кадрової політики, яка створює її теоретико-методологічну базу. Вона є підставою для формування системи принципів та функцій управління персоналом — науково обґрунтованої сукупності вимог, правил і норм управління кадрами, які фіксуються у відповідних нормативно-правових документах.

Концепція й принципи управління персоналом слугують основою розробки кадрової політики підприємства.

Ключове значення для фахівців з управління персоналом підприємств мають такі питання [7]:

— людський фактор трудової діяльності. Передбачається необхідність урахування вимог психології та фізіології до раціональної організації трудової

діяльності працівників, удосконалення процесів відбору, оцінки кадрів, раціоналізація режиму праці, відпочинку;

— методологія управління персоналом включає вдосконалення організаційних структур, функціональних підсистем системи управління, розвиток принципів і методів побудови систем управління персоналом на основі системного та морфологічного аналізу, декомпозиції, структуризації цілей, експертно-аналітичного, балансового методів;

— система управління персоналом передбачає ретельну побудову цілей і функцій системи управління, організаційної структури, організаційне проектування системи управління на основі кадрового, діловодного, інформаційного, технічного забезпечення;

— стратегічне управління персоналом здійснюється на основі формування місії, цілей, критеріїв ефективності системи управління, аналізу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища;

— планування роботи з персоналом, технологія управління персоналом і його розвитком, управління поведінкою персоналу, оцінка результатів його діяльності тощо.

У роботі пропонується такий підхід до оцінки еволюції практики управління кадрами й трансформації її в управління персоналом: якщо розбити розвиток компанії на п'ять основних стадій (життєвий цикл підприємства), то можна проілюструвати взаємозв'язок між цими стадіями, основними виробничо-структурними характеристиками компанії та еволюцією управління кадрами в управління персоналом (табл. 1.5).

Забезпечення ефективності управління персоналом є найважливішою умовою підвищення ефективності діяльності підприємства. В умовах обмежених ресурсів і часу необхідно виявити шляхи, завдяки яким можна досягати найбільших результатів у стислі терміни на шляху до підвищення ефективності діяльності, інакше кажучи, окреслити найкращі напрями підвищення ефективності діяльності управлінського персоналу організації.

На ефективність персоналу, як і на інші фактори забезпечення ефективності

підприємства, можна впливати, оскільки ефективність діяльності організації в цілому суттєво залежить від ефективності діяльності управлінського персоналу, й одним із

Таблиця 1.5

Взаємозв'язок між стадіями розвитку підприємства та змінами функцій управління персоналом

Стадія розвитку підприємства	Основні характеристики підприємства	Основні характеристики персоналу
Стадія 1 Зародження підприємства	Компанія тільки створена, відрізняється підприємництвом, управляється власником	Ведення особистих справ, оплата праці, наймання та звільнення; управління персоналом часто неформальне, розмите; усі справи ведуть вручну
Стадія 2 Функціональне зростання	Технічна спеціалізація; збільшуються підрозділи, виробничі лінії та ринок; оргструктура формалізована	Пошук потрібних працівників для підтримки зростання; тренінг для специфічної посади; з'являється начальник відділу кадрів; обробка даних щодо зарплати та ін. автоматизується; корпоративна культура ще не стає частиною управління персоналом
Стадія 3 Контрольоване зростання	Раціональна адміністрація професіоналізація управління дефіцитними ресурсами; купуються інші фірми, диверсифікується виробництво; посилюються конкуренція за ресурси та контроль за інвестиціями	Керуючий персоналом із більш високим статусом; більше кадрової інформації, включаючи кваліфікаційні профілі, автоматизовано; зростання професіоналізму; кадрова функція поступово інтегрується в навколишнє ділове середовище, краща поінформованість; управління персоналом стає більш орієнтованим на кінцеві результати бізнесу
Стадія 4 Функціональна інтеграція	Диверсифікація, децентралізація, структура організації навколо продуктів і центрів прибутку, проектне й матричне управління; більше уваги приділяється інтеграції	Управління персоналом орієнтоване на інтеграцію різних функцій (тренінг, винагорода, наймання, звільнення, комунікація); розширення кооперації з іншими менеджерами; довгострокове планування; міждисциплінарні проекти; акцент на продуктивність, ефективність, гнучкість; широко застосовується інформаційна технологія в плануванні, аналізі, оцінці; розвиток інтеграційних кваліфікацій; зовнішні коливання середовища відомі й інтегровані в управління змінами; практика управління персоналом відпрацьована
Стадія 5 Стратегічна інтеграція	Співпраця, групова культура; міжфункціональна горизонтальна інтеграція; велика адаптованість до частих змін; стратегічне планування	Управління персоналом побудоване навколо стратегії компанії та є її складовою; систематичний аналіз зовнішнього середовища й оцінка можливого впливу; активна роль у прийнятті управлінських рішень; довгострокове планування розвитку людських ресурсів; УЛР входить до компетенції президента компанії або його першого заступника

головних завдань є визначення напрямів її підвищення. До них, зокрема, належать: — просування по службі;забезпечення прийнятного рівня освіти;набуття практичного досвіду;підвищення кваліфікації працівників управління;проведення періодичної атестації[7].

Підвищення рівня ефективності діяльності управлінського персоналу не обмежується лише розглянутими напрямами, на нього впливають також удосконалення виробничої структури організації, раціональна організація виробництва й праці, у тому числі всього персоналу, оптимізація організаційної структури, форм і методів керування, комунікаційних процесів тощо.

Сучасна управлінська концепція повинна враховувати особливості ринкової економіки, виокремити які можна шляхом порівняння в загальних рисах системоутворюючих чинників політичного, економічного та соціального характеру в Україні й розвинених країнах. Цей аналіз не претендує на всеосяжний і глибокий рівень, його мета — показати обмеженість застосування моделей, вироблених у країнах із розвиненим ринком, наявність схожих проблем і шляхів їх вирішення з урахуванням відмінностей в умовах і системах, що знаходяться на різних етапах розвитку (табл. 1.5).

Елементами механізму забезпечення ефективності управління персоналом є [7]: мета діяльності організації;система планування організації;відносини вищих управлінських кадрів;організаційна структура служб управління персоналом;критерії ефективності системи управління персоналом;доступність, повнота й обґрунтованість використовуваної інформації;взаємозв'язок із зовнішнім середовищем.

Головною умовою сучасного розвитку є не просто побудова механізму управління персоналом як такого на кожному підприємстві, а й його використання на підприємствах запропонованих напрямів, які можуть забезпечити реальну соціально-економічну віддачу. У зв'язку із цим у рамках дослідження найактуальнішим є питання щодо формування ефективного механізму забезпечення ефективності управління персоналом і прогнозування рівнів ефективності діяльності підприємств на основі розробленої та запропонованої методики. Узагальнюючи розглянуті положення, можна вважати, що механізм забезпечення ефективності

управління персоналом — це комплекс довгострокових методів, форм і технологій управління людським капіталом для досягнення стратегічних цілей підприємства й отримання конкурентних переваг в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Теоретичні дослідження й практичний досвід дають можливість стверджувати, що механізм ефективності управління персоналом забезпечує взаємозв'язок із поточними і стратегічними цілями та загальною концепцією розвитку підприємства вцілому. Функціонально-структурна схема забезпечення ефективності управління персоналом підприємства представлена на рис. 1.6 [7].

Необхідною умовою для підвищення ефективності діяльності персоналу підприємства є розробка такого управлінського інструментарію, який зможе забезпечити реальну соціально-економічну віддачу. Формування ефективного механізму управління персоналом — це ключова ланка підвищення конкурентоспроможності підприємства, що вимагає вирішення таких завдань [5]:

- забезпечення потреби підприємства в персоналі необхідних кількості та кваліфікації;
- досягнення обґрунтованого співвідношення між організаційно-технічною структурою виробничого потенціалу та структурою трудового потенціалу;
- створення умов для високопродуктивної праці та високого рівня її організованості, мотивованості й самодисципліни;
- закріплення працівника на підприємстві, формування стабільного колективу як умова окупності засобів, що витрачаються на робочу силу (залучення, розвиток персоналу);
- гарантування реалізації бажань, потреб та інтересів працівників відносно змісту та умов праці, можливостей професійно-кваліфікаційного й посадового просування;
- узгодження виробничих і соціальних завдань (збалансованість інтересів підприємства й працівників, економічна й соціальна ефективність).

Як показав аналіз, управлінська діяльність належить до найбільш складних видів людської праці і характеризується відсутністю формалізованих результатів праці і неможливістю кількісної оцінки окремих видів робіт, що виконує управлінський персонал. Існуючі підходи щодо оцінювання діяльності управлінського персоналу зводяться лише до визначення ефективності як відношення отриманих результатів до

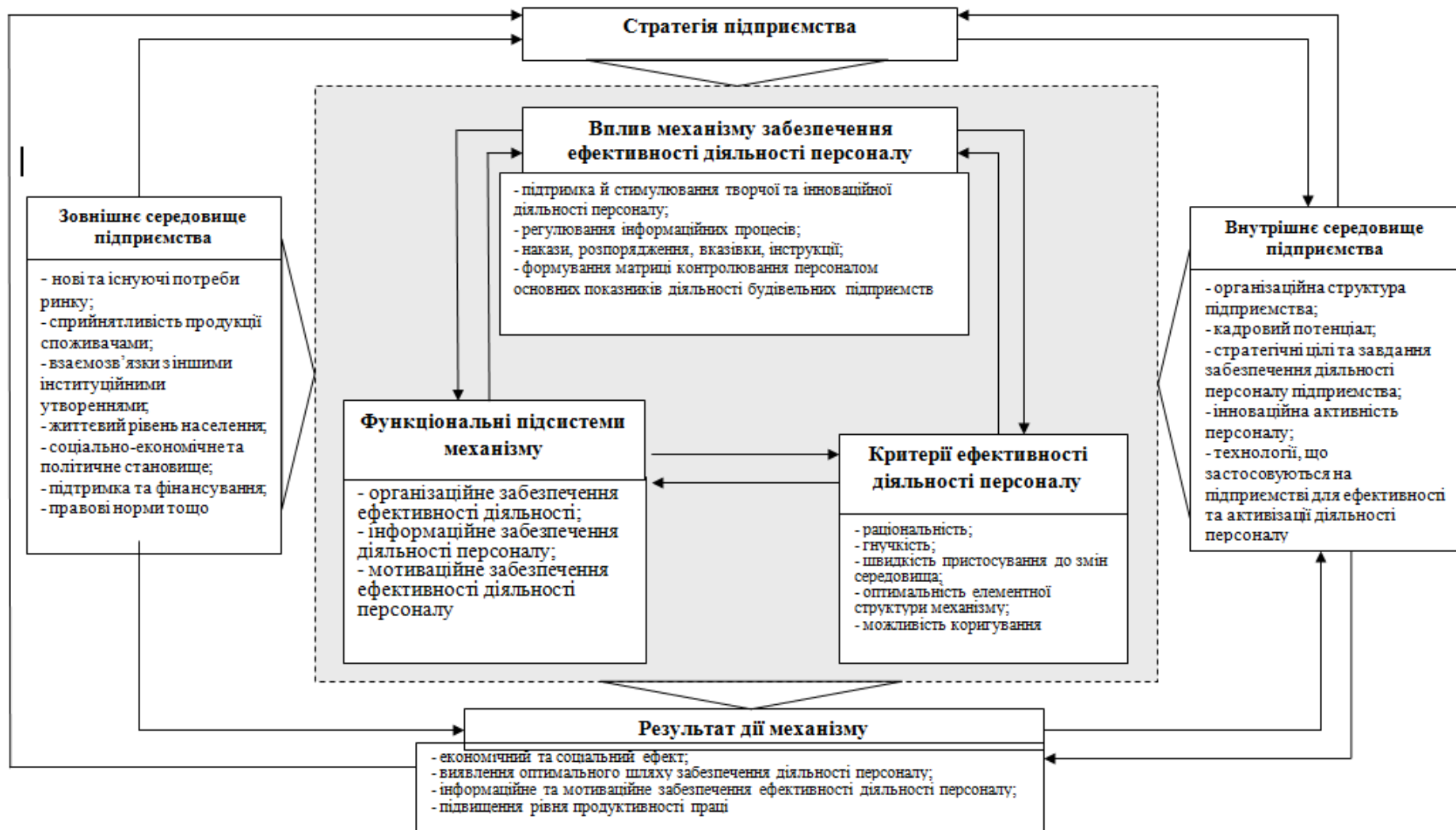


Рис. 1.6. Функціонально-структурна схема забезпечення ефективності управління персоналом підприємства

витрат, не враховуючи різних характеристик управлінської діяльності та ступінь її відповідності цілям підприємства, її внесок у загальну ефективність. Звідси випливає необхідність більш детального розглядання методів аналізу діяльності управлінського персоналу та формування цілісного механізму його оцінювання.

Висовники до першого розділу

У розділі досліджені теоретичні основи формування компетентностей управлінського персоналу. Виявлено, що боротьба на світових ринках загострюється, суттєво зростають вимоги та відповідальність керівників щодо забезпечення ефективності управління персоналом.

Проаналізовані основні поняття та принципи управління персоналом. Доведено, що ефективність діяльності управлінського персоналу як невід’ємна частина ефективності діяльності підприємства є одним із ключових чинників його успіху та конкурентоспроможності, які можливі шляхом застосування дієвого механізму забезпечення управління як персоналом, так і підприємством загалом.

Установлено, що забезпечення ефективності діяльності управлінського персоналу — це виявлення професійних, інноваційно-інтелектуальних, соціально-психологічних компетентностей персоналу, які здатні підвищити ефективність управління підприємством.

Визначено, що управлінська діяльність належить до найбільш складних видів людської праці і характеризується відсутністю формалізованих результатів праці і неможливістю кількісної оцінки окремих видів робіт, що виконує управлінський персонал. Існуючі підходи до оцінювання діяльності управлінського персоналу зводяться лише до визначення ефективності як відношення отриманих результатів до витрат, не враховуючи різних характеристик управлінської діяльності та ступінь її відповідності цілям підприємства, її внесок у загальну ефективність. Отже, виникає необхідність більш детального розглядання методів аналізу діяльності управлінського персоналу та формування цілісного механізму його оцінювання.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МЕТОДІВ ОЦІНЮВАННЯ ТА РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Класифікація методів оцінювання управлінської праці

Стосовно конкретних методів оцінки управлінської праці, існує значна вибірка аналітичних інструментів аналізу. Проте при всій своїй різноманітності, не усі методи, які використовуються у сучасній практиці, підходять як методологічна база механізму аналізу управлінської діяльності. Це відбувається тому, що: управлінці (експерти) не оцінюють систему контур-управління підприємства (тобто цілі, функції, методи, структуру менеджменту, а також їх сполучні елементи); розділено та часто повторюючись оцінюються елементи менеджменту підприємства, оскільки у загальній своїй сукупності не формують систему - економіко-математичну модель; не розкриваються чи фрагментарно визначаються вплив індивідуально- психологічних якостей управлінців та їх особистий внесок до ефективності діяльності.

На вибір методів, адекватних ситуації, оказують вплив такі фактори, як: мета та глибина аналізу; сутність проблеми, яка підлягає вирішенню; особливість об'єкту дослідження; динамічні характеристики об'єкту дослідження; вид та характер інформації, які доступні експерту; вимоги, які пред'являються до результатів аналізу; кваліфікація аналітиків, які приймають участь у процесі аналізу.

Вибір методів аналізу може бути спрощений при певних умовах, коли: була проведена ретельна систематизація усього набору методів; були чітко визначені передумови використання кожного аналітичного прийому; була детально описана технологія реалізації найбільш складних методів.

Такі вимоги та умови повинні бути розглянуті та чітко розписані дослідником при формуванні механізму оцінювання ефективності управлінського персоналу.

Враховуючи умови та фактори, які впливають на оцінку систем менеджменту, методи, які лежать в основі її аналітичного інструментарію, можна узагальнено розділити на чотири групи: 1) загальнонаукові; 2) кількісні (розрахункові); 3) якісні (евристичні); 4) комбіновані.

До загальнонаукових відносяться методи дедукції та індукції, аналізу та синтезу, декомпозиції, сходження від загального до конкретного, аналогії, моделювання, абстрагування та конкретизації, системний аналіз, тощо (тобто методи, які опираються на логічний позитивізм). Їх використання у процесі аналізу управлінських систем стандартне, відповідає загальнонауковим законам та принципам [14].

Однак при аналізі слід враховувати особливості об'єкту певного виду дослідження. Характеристики, які відрізняють об'єкт даного дослідження, наступні:

- його головною складовою є структурно-функціональний людський капітал як основний елемент системи управління, який за своєю сутністю є нелінійним, тобто на одні й ті ж самі фактори та зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі може реагувати по-різному, не керуючись законами формальної логіки. При цьому виходячи з поняття управлінського капіталу як сукупності знань, навичок, вмінь та специфічної діяльності осіб, які складають систему менеджменту підприємства, яка направлена на зростання його вартості, виникає новий специфічний аспект даного дослідження, який, в першу чергу, направляє дослідження на усю специфіку діяльності підприємства у сукупності (тобто при такій вузькій направленості оцінки на аналіз рівня ефективності управлінських систем, повинен проводитись аналіз ефективності усіх підсистем підприємства: фінансової, маркетингової, кадрової, інноваційної тощо).

- безпосередньо діяльність управлінських кадрів підприємства у сучасних економічних умовах має інноваційний вектор розвитку, що визначається тим, що підприємство своєю основною метою діяльності робить досягнення розширеного відтворення на інноваційній основі, що (у сукупності з першою особливістю аналізу) й визначає необхідність використання специфічних методів, а найбільшу

увагу потребує використання комбінованих методів.

Класифікація методів оцінювання управлінської праці наведена на рис. 2.1.

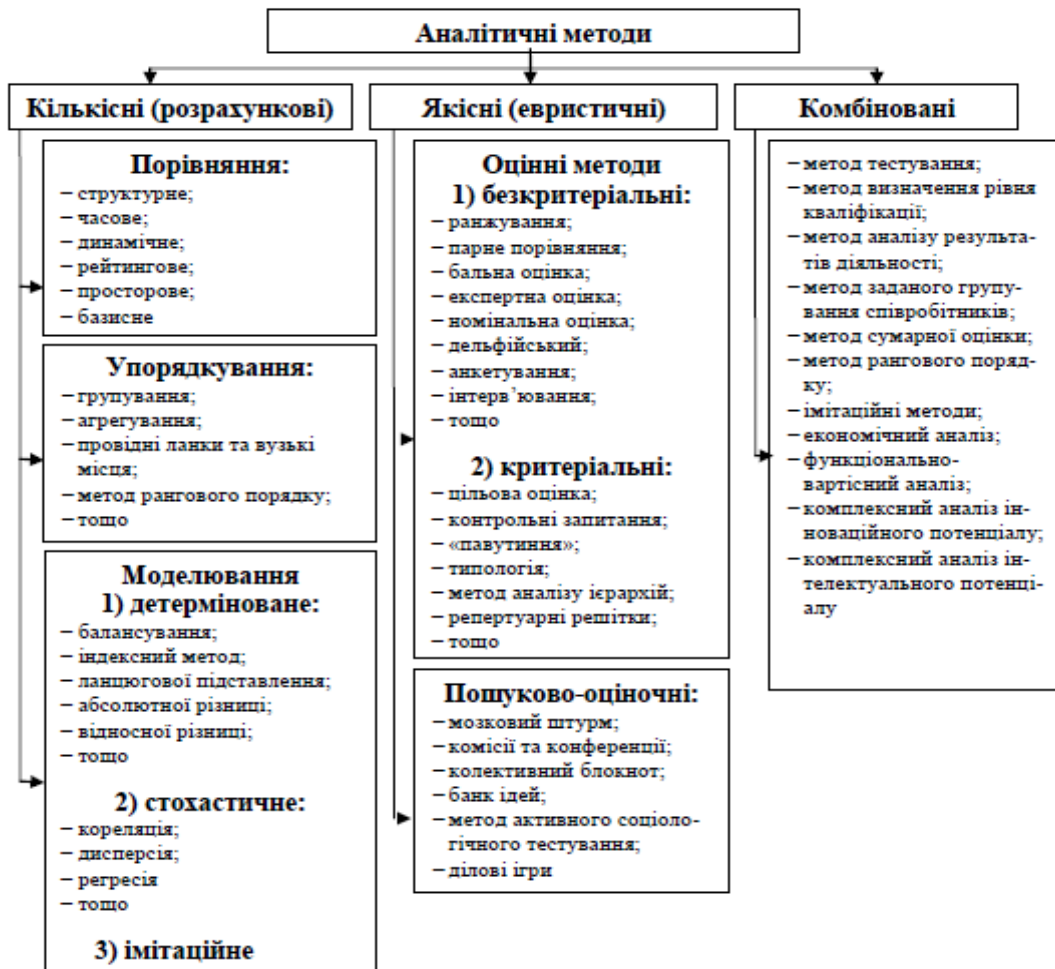


Рис. 2.1 Класифікація методів оцінювання управлінської праці

Збалансованість представленої класифікації характеризується діалектичністю та системністю. Даний підхід засновується на діалектичній єдності кількісних понять, для якого характерні категорії рахунку та міри, та якісних, не визначаємих зовнішніми, формальними взаємовідносинами властивостей та зв'язків. Системність проявляється у розгляданні груп методів, які вивчають об'єкт дослідження (тобто управлінську систему) як складну систему, яка складається із підсистем, блоків та елементів, які пов'язані між собою та зовнішньою середою за допомогою зв'язків, які характерні для кожної конкретної системи. Ця властивість проявляється й в становленні певного комплексу параметрів та показників, які характеризують окремі елементи та всю систему управління, опосередковано описуючих ефективність її

функціонування через результативність роботи підприємства та ступінь досягнення поставлених цілей [15].

Таким чином, враховуючи особливості об'єкту дослідження та описані вище властивості, аналітичний інструментарій оцінки систем управління складається з кількісних, якісних та комбінованих методів оцінювання.

Кількісні (розрахункові) методи базуються на визначенні кількісних показників оцінки, тобто використовують величини та параметри, які характеризують кількісну основу господарчої діяльності. Першу групу складають методи, які використовують суворі правила логіки, які призначені для отримання числових значень. Найчастіше це математико-статистичні методи, які опираються на економіко-математичне моделювання та обчислювальні операції, які здійснюються над показниками. При цьому вони у більшості випадків засновуються на коефіцієнтному підході, за яким коректно порівняння абсолютних показників діяльності. Разом з цим у існуючих методиках широко використовуються агрегатний, індексний, стохастичний та детерміновані підходи/ Використання даних методів не відрізняється якимись особливостями порівняно до математичних та статистичних принципів та законів, навпаки – вони переносяться на специфічний об'єкт даного дослідження.

Під якісними (евристичними) методами розуміється «множина процедур, не підкріплених об'єктивними моделями, які засновуються у значній мірі на інтуїції, досвіді спеціалістів та експертів, висновках по аналогії, нелінійній логіці та методах якісного аналізу систем» [16]. Використання такої групи методів пояснюється альтернативністю пошуку у існуючому діапазоні варіантів в ситуаціях, які характеризуються високим ступенем невизначеності. При цьому при використанні якісного підходу, який засновано на евристичних методах, відбувається введення вимірюємих параметрів діяльності, що дозволяє оцінити відповідність об'єкту дослідження певним стандартам, які встановлено в процесі оцінки.

Умови, які визначають необхідність використання евристичних методів, наступні: якісний характер вихідної інформації; невпевненість у вірогідності відомостей про характеристики об'єкту дослідження; високий ступінь невизначеності вихідних даних для аналізу; відсутність чіткого предметного опису

та математичної формалізації об'єкту дослідження; відсутність технічних засобів з відповідними для аналітичного моделювання характеристиками [17].

Комбіновані методи представляють собою способи оцінки, які використовують як кількісні, так і якісні методики оцінювання. Вони найбільш повно характеризують об'єкт дослідження, оскільки розглядають його з різних позицій: математико-статистичних, виробничих, соціальних та з позицій економічної та соціальної ефективності.

У табл. 2.1 розглянуто методи, які використовуються при діагностиці та аналізі управлінської діяльності, разом з їх основними характеристиками, перевагами та недоліками (список методів не є вичерпним) та особливостями їх практичного використання [7].

Загальною метою створення механізму оцінювання ефективності діяльності управлінського персоналу на підприємстві є одержання об'єктивної інформації щодо результатів його роботи та внеску у загальні результати діяльності підприємства, а також формалізації цих результатів для їхньої подальшої оцінки з метою підвищення ефективності систем менеджменту, зокрема, та діяльності підприємства загалом.

Описати загальну мету даного процесу можна і через процес створення культури результативності на підприємстві, у якій окремі співробітники та групи управління беруть на себе відповідальність за постійне удосконалення бізнес-процесів, а також підвищення ефекту від їх власних вмінь та внеску у діяльність підприємства. Виходячи з мети формування механізму, можна стверджувати, що до його завдань належать наступні:

- створення фундаменту для підвищення ефективності роботи систем менеджменту, зокрема, та діяльності підприємства, загалом;
- виконання ролі «каталізатору» розвитку культури результативності;
- є одним з базисних елементів створення систем мотивації співробітників підприємства та їх відданості;
- створення фундаменту для формування систем розвитку співробітників підприємства.

Аналіз методів оцінки управлінського персоналу

Метод	Його характеристика	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Якісні методи оцінки			
Матричний (описовий)	полягає в порівнянні фактичних якостей робітника з необхідними для здійснення діяльності	для кожного співробітника встановлюється рівень професійних якостей, які він має досягнути	не дозволяє оцінити результативність роботи
Метод еталону	порівнює фактичні результати діяльності робітника з характеристиками найбільш успішними робітниками даного напрямлення	на основі результатів роботи найкращих співробітників розроблюються планові показники, які необхідно досягнути іншим	не враховують рівень кваліфікації робітника
Цільовий метод оцінки	визначає, наскільки раціонально менеджер формує цілі та наскільки успішно їх досягнення	існує можливість оцінки якості рішень та відстежування ступеня їх реалізації	не дозволяє об'єктивно оцінити причини розходження між плановими та фактичними результатами
Метод властивостей характеру	заснований на аналізі впливу психологічних властивостей менеджера на ефективність його діяльності	оцінюється соціально-психологічна характеристика менеджера	неможливо визначити результати його діяльності
Метод номінальної оцінки	обчислення набору окремих показників продуктивності праці на основі групових процедур їх відбору; представляє собою синтез групового інтерв'ю, дискусії та мозкового штурму	можливо оцінити рівень результативності роботи співробітників	не відображається динаміка ефективності прийнятих рішень і на їх основі оцінка ефективності діяльності
Метод групової дискусії	направлений на визначення рівня логічного мислення у співробітників	оцінює рівень логічного мислення співробітників	не дозволяє якісно й кількісно оцінити людський капітал
Метод бальної оцінки	побудова комплексної оцінки ефективності діяльності на основі ранжування значень показників діяльності (шляхом формування матриці даних) відповідно коефіцієнту значущості	дозволяє оцінити особистісні та професійні якості співробітників, а також подолати складності оцінки, які пов'язані з неоднорідністю показників	не оцінює ефективність результатів управлінської діяльності

1	2	3	4
Кількісні методи оцінки			
Метод заданого групування робітників	передбачає відбір певної кількості критеріїв оцінки та розподілення співробітників за цими факторами	результати можуть використовуватися як база для кадрової ротації співробітників	не дозволяє планувати взаємозамінність співробітників у суміжних підрозділах
Метод рангового порядку	оцінка на основі визначених критеріїв ступеня використання знань, навичок, досвіду співробітниками у трудовому процесі	якість роботи співробітників оцінюється на основі їх знань, досвіду та кваліфікації	не відбувається оцінка використання професійних якостей у процесі виконання завдань
Комбіновані методи оцінки			
Метод тестування	оцінює співробітників за ступенем вирішення ними задалегідь підготовлених тестових завдань	оцінює компетентність співробітників у процесі моделювання виробничої ситуації	тести не можуть бути максимально приближені до умов реальної дійсності
Метод аналізу результатів діяльності колективу	оцінка діяльності управлінського персоналу у залежності від результатів діяльності усіх співробітників	дозволяє оцінити зусилля керівника у процесі виконання певного завдання	не дозволяє оцінити особистий внесок кожного управлінця у досягнення отриманих результатів
Метод сумарних оцінок	полягає в визначенні експертами частоти проявлення управлінським персоналом певних якостей на основі бальної оцінки	враховує професійні компетенції та якості менеджерів у процесі виконання робіт	не передбачає кількісної оцінки результатів діяльності, оскільки проявлення певних якостей не означає обов'язкового досягнення результатів
Комплексний аналіз інтелектуального потенціалу	процедура передбачає формалізовану оцінку аналітич. показників; критерієм комплексної оцінки є інтегральний показник, сформований на основі агрегування показників оцінки інтелектуального потенціалу	оцінює за допомогою кількісних параметрів специфічну галузь дослідження - інтелектуальний потенціал	трудомісткість та проблема недостатності інформації ускладнює даний процес у реальних умовах практичної діяльності

1	2	3	4
Комплексний аналіз інноваційного потенціалу	направлений на визначення можливих напрямків розвитку, умов розширеного відтворення капіталу. Проводиться аналіз структури потенціалу, виявляється ступінь використання внутрішніх можливостей підприємства, оцінюється рівень інноваційної активності підприємства за формулою: $P_{ін-акт.} = (P_i * W_i)^n$, де $P_{ін-акт.}$ - рівень інноваційної активності; P_i - експертна оцінка використання і-того елемента інноваційного потенціалу(бали); W_i - ко- еф. вагомості і-того елемента інноваційного потенціалу	дозволяє: 1) адекватно оцінити стан та готовність підприємства до інноваційних перетворень; 2) проаналізувати та спрогнозувати тенденції розвитку, виявити основні переваги та «слабкі місця» розвитку; 3) підготує рекомендації по формуванню інноваційної стратегії для зміцнення	не відображає внесок управлінського персоналу на результати інноваційного розвитку підприємства позицій на ринку; 4) створювати та розвивати інформаційні потоки для прийняття ефективних управлінських рішень
Метод визначення рівня кваліфікації	аналіз узгоджених показників груп професійних компетенцій на основі формули: $K_{оп} = 0,5 \cdot K_{пДп} + C_{ф-Рр}$; $K_{п} = (ОБ+С+А)/0,85$, де $K_{оп}$ - комплексна оцінка робітника; $K_{п}$ - професійно-кваліфікаційний рівень робітника; $Д_{п}$ - ділові якості робітника; $С_{ф}$ - складність виконуваних функцій; $Р_{р}$ - результати роботи; $ОБ, С, А$ - оцінка освіти: $ОБ$ - стаж роботи зі спеціальністю; $С$ - активність у підвищенні кваліфікації; $А$ - професіоналізм; $0,5$ - емпіричний коефіцієнт, який посилює значущість оцінки складності та результатів роботи; $0,85$ - максимальна бальна оцінка професійно-кваліфікаційного рівня	оцінює рівень професійної підготовки управлінських кадрів	не дає оцінки процесу використання людських ресурсів, його інтенсивності
Атестація	Комплексний метод оцінки персоналу, що використовує інші методи для визначення атестаційною комісією відповідності кандидата вакантній посаді або посаді, яку він займає	оцінює рівень професійної підготовки управлінських кадрів та дає повний аналіз господарчої діяльності підприємства у цілому	не відображає внесок управлінського персоналу

Використання даного механізму оцінювання є необхідним при: процесах розширеного відтворення капіталу підприємства та максимізації його вартості;

процесах реорганізації та реструктуризації підприємства чи його структурного (-них) підрозділу (-лів); процесах формування резервів кадрів та просування співробітників по кар'єрній драбині; системах розвитку та навчання персоналу підприємства; системах оплати, мотивації та стимулювання персоналу підприємства.

Формування механізму оцінювання ефективності діяльності управлінського персоналу пов'язано з рядом важливих *принципів*, таких як:

- принцип системності та комплексності (передбачає дослідження об'єкту аналізу як складної комплексної, багатфункціональної та ієрархічної економіко-соціальної системи, яка діє в мінливих умовах зовнішнього та внутрішнього середовища);

- принцип функціонального підходу (об'єкт дослідження розглядається як сукупність функцій, які він виконує);

- принцип послідовності (етапи дослідження є послідовними, при цьому вони не виключають чи взаємно заміняють один одного);

- принцип ієрархічності (механізм оцінювання управлінської діяльності є структурним елементом процесу удосконалення управління підприємством, тобто він підкорюється його базисним принципам);

- принцип універсальності (може бути застосований для підприємств будь-якої форми та виду власності, для будь-якої економічної галузі, проте при цьому повинні враховуватися особливості підприємства та галузі діяльності);

- принцип гласності (передбачає відкрите обговорення результатів аналізу та шляхів удосконалення діяльності з реципієнтами);

- принцип постійності (передбачає постійний моніторинг систем управління з метою встановлення критичних точок та нових можливостей розвитку діяльності).

Оскільки суб'єктом управлінської діяльності є управлінський персонал, ефективність функціонування підприємства залежить, насамперед, від раціональної організації процесів керування на всіх його ієрархічних рівнях. У сучасній літературі стосовно оцінювання управлінського персоналу виділяють 2 ключових підходи: оцінка ефективності праці управлінського персоналу; оцінка якостей

управлінського персоналу.

Необхідно виділити ще один напрям, який передбачає оцінку ефективності апарату управління підприємством як цілісної системи, що характеризується структурою, якісним складом виконавців та може бути оцінена в категоріях відповідності завданням підприємства та досягнутих результатів діяльності.

Ефективність праці окремого керівника, ефективність функціонування апарату управління та ефективність підприємства не є тотожними поняттями. Враховуючи можливість певної неузгодженості зазначених явищ, доцільно розглядати систему оцінювання управлінської діяльності як комплексної оцінки, яка може розроблятися за усіма категоріями персоналу та діяльності підприємства. Тому структурно механізм оцінювання ефективності управлінської діяльності доцільно проводити за трьома напрямками .

Напрями аналізу: оцінювання окремих керівників (групи керівників) та/чи структурних одиниць, якими вони управляють; оцінювання органу управління; оцінювання системи управління (рис. 2.2).

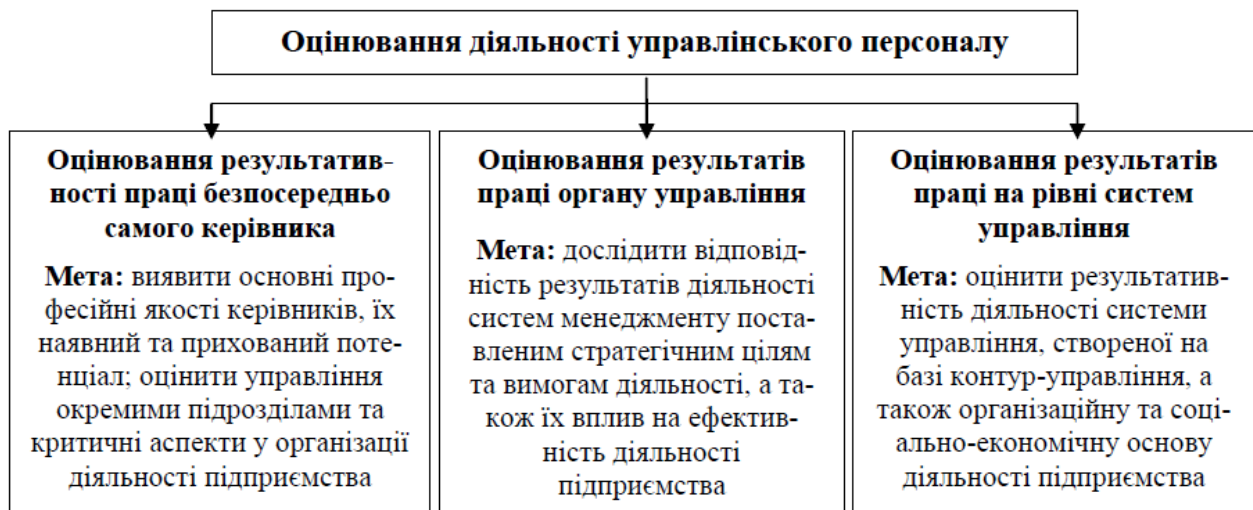


Рис. 2.2 Напрями оцінювання діяльності управлінського персоналу підприємства за рівнями

При чому, структуру оцінювання на рівні окремих керівників (групи керівників) можна поділити на: оцінювання функціональних менеджерів; оцінювання лінійних менеджерів.

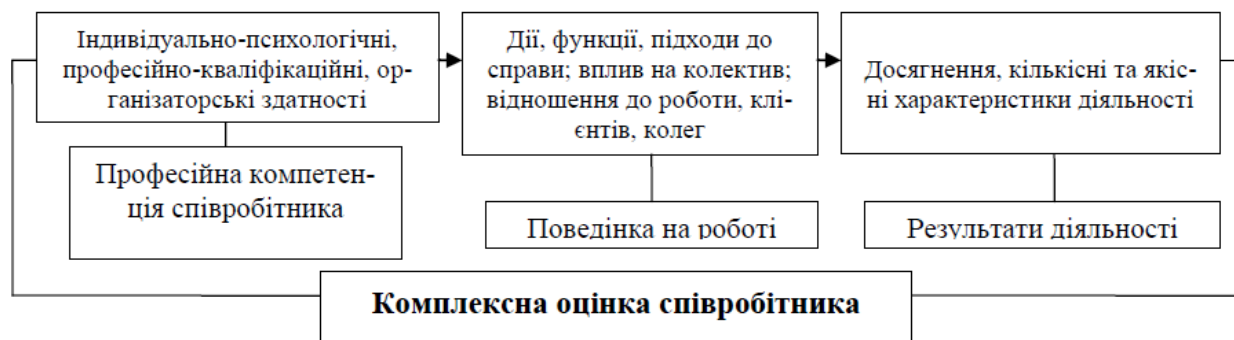


Рис.2.3 Структура оцінювання управлінського персоналу підприємства

Оцінювання управлінського персоналу підприємства поділяється на оцінювання: його ділових та особистісних якостей (професійної компетентності); трудової (ділової) поведінки; виконання роботи та її результатів (рис. 2.3).

Зі схеми на рис. 2.3 бачимо, що між трьома групами характеристик персоналу існує тісний зв'язок. Його основою є те, що трудова діяльність являє собою процес реалізації здатностей, знань та інших ділових якостей; сукупністю дій під час виконання професійно-функціональних обов'язків; матеріальним втіленням якостей та поведінки в результатах роботи. Результати праці являються найважливішим компонентом комплексної оцінки, оскільки: вони дають комплексне представлення про особистість робітника та його трудову поведінку; саме вони являються свідченням досягнення індивідуальних та організаційних цілей підприємства.

Різноманітність оцінки працівників підприємств узагальнюється у низці аспектів: оцінка як елемент управління персоналом і як система атестації кадрів; оцінка як необхідний засіб пізнання якісного стану трудових ресурсів підприємства, його слабких і сильних сторін; оцінка як основа для вдосконалення й розвитку індивідуальних трудових рис працівника; результати оцінки є найважливішим мотиваційним чинником поліпшення трудової діяльності й ставлення до праці.

Таким чином, керівнику, який дбає за результати діяльності свого підприємства, слід періодично здійснювати моніторинг персоналу на різних посадах апарату управління для виявлення рівня відповідності; наявності потенціалу розвитку на займаній посаді; відповідності рівня винагороди – рівню компетентності працівника.

2.2 Оцінювання якості управлінського персоналу на основі компетентнісного підходу

Компетентність можна визначити як набір властивостей і характеристик працівника, які дозволяють йому досягти успіху в конкретній ситуації або при виконанні певної роботи. Компетентність – це здатність вирішувати реальні задачі, доведена готовність до діяльності [18].

Компетентність – це сформована в результаті отримання компетенції здатність працівника до будь-якої діяльності; наявність знань та досвіду, необхідних для ефективної діяльності працівника; наявність необхідної компетенції у індивіда, що очолює певну посаду.

Отже, компетентність є мірою актуалізації компетенцій в процесі їх розвитку, пов'язаних із самоактуалізацією особистості фахівця у відповідних видах діяльності. Компетентність є основою професіоналізму, що формує підґрунтя для підвищення майстерності професіонала. Виходячи з цього, категорія «компетенція» є первинною за категорію «компетентність» щодо реалізації потенціалу працівника в підвищенні якості його роботи. Ці категорії відображають діалектику потенційного і актуального у життєвому циклі професіоналізму, тобто виражають діалектичний процес розгортання принципу зовнішньо-внутрішньої обумовленості професійної якості фахівця. У зв'язку з цим значимість компетенційного підходу до управління людськими ресурсами організації полягає в забезпеченні розвитку системи ключових і предметних компетенцій працівників в підвищенні якості та ефективності їхньої роботи[19].

Виділимо такі особливості застосування компетенційного підходу в сфері управління персоналу:

- формування системи компетенцій співробітників та її застосування на всіх етапах управління людськими ресурсами організації;
- перманентна орієнтація на розвиток і підтримку компетентності співробітників організації;
- зміщення акцентів з інформаційної поінформованості працівників організації

на відпрацьовування їх умінь та навичок щодо використання інформації для вирішення практичних проблем;

- оцінювання рівня сформованості у працівників системи компетенцій в результаті їх навчання та розвитку;

- вміння проявляти свої особистісні, професійні та ділові якості, здатність швидше і краще за інших працівників реалізувати власний потенціал за конкретних умов, які склалися на підприємстві;

- здатність до стратегічного мислення, креативності, вміння визначати ефект від реалізації функцій управління та його вплив на організаційний розвиток підприємства;

- вміння своєчасно подолати опір змінам з боку персоналу підприємства при прийнятті принципово нового рішення;

- прагнення до постійного підвищення рівня компетентності, розширення набору ключових компетенцій;

- здатність до об'єктивного оцінювання рівня організаційної культури підприємства як підґрунтя забезпечення відповідності реалізації функцій управління встановленим цілям підприємства в рамках обраної стратегії розвитку.

Розвиток компетенційного підходу характеризується формуванням різноманітних класифікацій компетенцій в управлінській діяльності(рис. 2.4) [20].

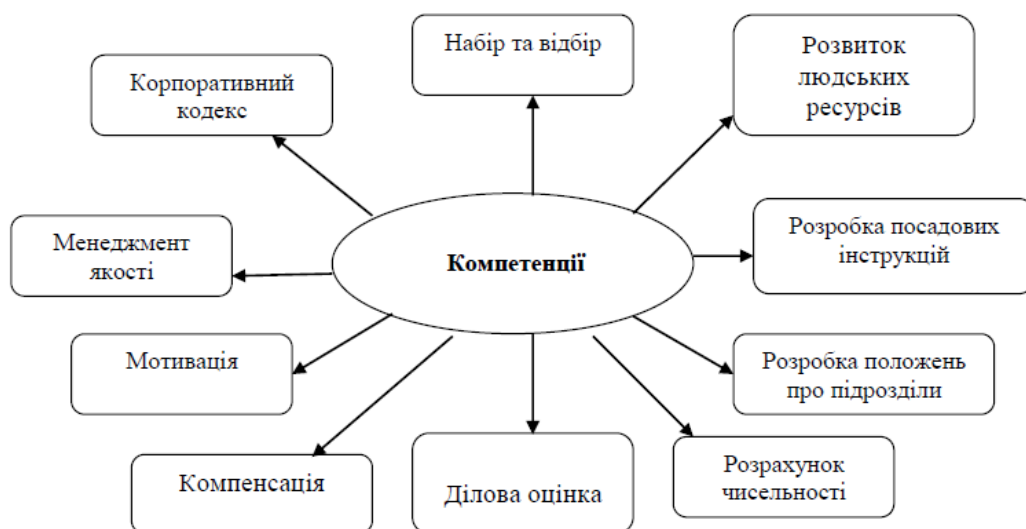


Рис.2.4 Сфери застосування компетенцій в управлінні персоналом

Зважаючи на існуючий компонентний склад компетенцій, відзначимо, що найбільшого поширення набула класифікація компетенцій, в якій виділяються базові (ключові, універсальні, загальні), професійні(спеціальні), особистісні компетенції. З огляду на це виділимо такі класифікаційні ознаки компетенцій: за рівнем управління, для якого розробляються моделі компетенції; за особливостями розвитку потенціалу працівника; за напрямом професійного спрямування.

В залежності від сукупності знань, вмінь навичок працівника, що утворюють його потенціал, виділяють такі компетенції: базові (загальні); соціально-особистісні.

Базові компетенції – група компетенцій, які ґрунтуються на інтелектуальних, комунікативних, емоційних та вольових якостях людини. Базові компетенції відображають глибинні особисті якості людини, які є основою для оволодіння спеціальними знаннями.

Базові компетенції володіють двома особливостями. По-перше, вони є підґрунтям управлінської діяльності керівника. По-друге, у порівнянні з професійними (спеціальними) компетенціями, їх важко модифікувати.

Базові компетенції керівника можна представити у вигляді семи груп вимірів особистої сили людини [21]:

Сприйняття – уважність: вміння навчатися та вчити інших; здатність до креативності.

Взаємозв'язки – інтелект: вміння формулювати ідеї і адекватно передавати їх іншим людям; здатність сприймати і ефективно оцінювати інформацію; вміння підтримувати стосунки з колегами і підлеглими.

Вибір – відчуття адекватності прийняття рішень: вміння приймати правильні рішення, виходячи з реальних обставин; вміння приймати стратегічні рішення, виходячи з власного досвіду; здатність інтуїтивно приймати адекватне рішення в умовах дефіциту інформації і часу.

Активність – дії з трансформації реального стану: здатність жити сьогоднішнім і рухатися вперед; здатність діяти у вибраному напрямі; здатність підтримувати високий рівень енергійності; здатність ризикувати.

Усвідомленість – вміння концентруватися: здатність самотійно ухвалювати

рішення; здатність приділяти увагу досягненню пріоритетних цілей; здатність забезпечувати стресостійкість.

Організація – відповідальність: здатність брати на себе відповідальність; здатність делегувати повноваження; здатність підтримувати інших людей.

Мудрість – відчуття обмежень: здатність бути бездоганим;

Толерантність- розуміння та сприйняття етичних норм поведінки відносно інших людей і відносно природи.

На основі представлених базових компетенцій складаються такі інтегральні вміння як системне мислення, здатність працювати в команді, лідерство і т.д. Високий рівень базових компетенцій в діяльності керівника є запорукою його успішної і ефективної роботи в організації.

Поряд із базовими компетенціями, до компетенцій, що характеризують розвиток потенціалу керівника, відносяться соціально-особистісні компетенції.

Соціально-особистісні компетенції спрямовані на забезпечення повноцінної професійно-особистісної діяльності фахівця в соціумі. Соціально-особистісні компетенції включають [22]:

– уміння спілкуватися, взаємодіяти; вміння формувати довірчі стосунки; вміння здійснювати обмін інформацією в процесі соціальної взаємодії; готовність до міжособистісної комунікації; вміння публічно виступати; розуміння причин виникнення комунікативних бар'єрів.

– соціально-поведінкові вміння прийняття відповідальності, участі в прийнятті групових рішень, вміння запобігати та вирішувати конфлікти, навички співпраці та взаєморозуміння, орієнтації в етиці ділових взаємовідносин; уміння аргументовано переконувати; визнавати свої помилки і приймати іншу точку зору; готовність бути старанним, дисциплінованим; уміти управляти своїми емоціями і абстрагуватися від особистих симпатій/антипатій.

– соціально-діяльнісні уміння роботи в команді, планування, вирішення професійних проблем, навички підприємницької поведінки та лідерства, організаційні вміння, навички самоорганізації, стратегічні уміння корекції стилю діяльності з урахуванням соціальних норм і умов конкретної ситуації.

– соціально-особистісні вміння самоаналізу, самокритики і адекватної професійної самооцінки, творчі вміння, уміння адаптації до рухомого контексту діяльності за рахунок визначення, аналізу та подолання труднощів соціальної мобільності, стійкість до стресу.

– соціально-психологічні уміння кроскультурного спілкування, ґрунтовані на прийнятті міжкультурних, мовних і релігійних відмінностей, поваги до цінностей інших культур.

– націленість на самовдосконалення: готовність до рефлексії; готовність вміння самостійно навчатися; усвідомлення цілей, завдань і можливостей саморозвитку; націленість на здоровий спосіб життя.

Розглядаючи професійні компетенції можна виділити:

1) прості (базові) компетенції, які формуються на основі знань, умінь, здібностей і виявляються в певних видах діяльності;

2) ключові компетенції, що проявляються в усіх видах діяльності людини і які відображають духовний світ особи і сенси її діяльності.

Професійна компетентність в цілому характеризується сукупністю інтегрованих знань, умінь і досвіду, а також особових якостей, що дозволяють людині ефективно проектувати і здійснювати професійну діяльність у взаємодії з навколишнім світом» [20].

Показниками професійної компетентності фахівця, як правило, є :

– знання, навички та вміння – це сукупність психічних утворень, які формують загальний і професійний інтелект, загальнонаукову, особистісну та професійну підготовленість фахівця до певного виду фахової діяльності;

– професійна позиція фахівця – система сформованих настанов і ціннісних орієнтацій, ставлень і оцінок внутрішнього та оточуючого досвіду, реальності і перспектив, а також власні досягнення фахівця, які визначають характер його діяльності, поведінки, спілкування, місце і роль в службовій діяльності і повсякденному житті;

– індивідуально-психічні особливості – стійке поєднання різних структурно-функціональних компонентів психіки, які зумовлюють індивідуальність

фахівця, неповторний стиль його діяльності, поведінки й втілюються у конкретних якостях професійної діяльності;

– акмеологічні інваріанти фахівця – внутрішні чинники, які зумовлюють потребу в активному саморозвитку, продуктивній реалізації творчого потенціалу в праці і просування до власних вершин досконалості у професійній діяльності.

Отже, професійна компетентність фахівця є складним інтегральним інтелектуальним, професійним і особистісним утворенням, який формується у процесі його професійної підготовки у ВНЗ, проявляється, розвивається і вдосконалюється у професійній діяльності. При цьому ефективність реалізації професійної компетентності суттєво залежить від теоретичної, практичної та психологічної підготовленості фахівця, особистісних, професійних і індивідуально-психічних якостей.

Зважаючи на це професійна компетентність виявляється в діяльності і не може обмежуватися тільки певними знаннями, вміннями та навичками. Для того щоб бути компетентним фахівцем, замало мати фундаментальну теоретичну і практичну підготовку, необхідно бути творчою особистістю, професійно та психологічно готовим і здатним до ефективного застосування набутих фахових знань у професійній діяльності. Таке розуміння змісту поняття «професійна компетентність» дає нам можливість обґрунтувати провідний методологічний підхід до визначення компетентності будь-якого фахівця, яка враховує різні аспекти його діяльності – інтелектуальний (когнітивний), професійний (фаховий) і особистісний (суб'єктний), які взаємодоповнюють один одного, сприяють їх комплексному і системному прояву, при необхідності можуть компенсувати недостатній розвиток певних показників його компетентності. При недостатній сформованості певного з них працівник неспроможний досягати основні цілі власної діяльності, системно і комплексно реалізувати основні свої компетенції. Такий підхід отримав назву суб'єктно-діяльнісного.

Отже, професійна компетентність – це поєднання теоретичної і практичної підготовленості майбутнього фахівця до майбутньої професійної діяльності та основний показник наявності у нього розвинутого професійного мислення.

Зважаючи на вищевикладене, виділимо такі види компетенцій в управлінській діяльності керівництва організації: Загальні (базові) компетенції; Соціально-особистісні компетенції; Професійні компетенції. Запропонована структура компетенцій управлінського складу організації представлена в табл. 2.2 [20].

Таблиця 2.2

Види компетенцій в управлінській діяльності керівника

Компетенції	Абревіатура компетенції
Загальні (базові)	
КЗ	
Знання з менеджменту організацій	КЗ-1
Знання з фінансів та бухгалтерського обліку	КЗ-2
Знання з основ права та законодавства	КЗ-3
Знання з управління персоналом	КЗ-4
Знання зі стратегічного управління	КЗ-5
Знання з корпоративного управління	КЗ-6
Навички управління інформацією	КЗ-7
Навички та вміння використовувати ІТ технології	КЗ-8
Здатність до письмової та усної комунікації	КЗ-9
Соціально-особистісні	
КСО	
Розуміння та сприйняття етичних норм поведінки відносно інших людей	КСО-1
Розуміння необхідності та дотримання норм здорового способу життя	КСО-2
Здатність до навчання	КСО-3
Здатність до критики й самокритики	КСО-4
Креативність, здатність до системного мислення	КСО-5
Адаптивність і комунікабельність	КСО-6
Наполегливість у досягненні мети	КСО-7
Турбота про якість виконуваної роботи	КСО-8
Толерантність	КСО-9
Лідерство	КСО-10
Професійні	
КП	
Знання та вміння планувати діяльність компанії (підрозділу)	КП-1
Знання та вміння планувати особистий робочий час	КП-2
Здатність організувати роботу відповідно до вимог безпеки життєдіяльності й охорони праці	КП-3
Вміння організувати роботу компанії (підрозділу)	КП-4
Здатність використовувати професійно профільовані знання в сфері діяльності компанії	КП-5
Вміння мотивувати персонал	КП-6
Здатність до ділових комунікацій у професійній сфері	КП-7
Навички роботи в команді	КП-8
Вміння вести переговори	КП-9
Вміння управляти конфліктами	КП-10
Вміння приймати рішення	КП-11
Вміння контролювати роботу підлеглих	КП-12
Знання ділового етикету	КП-13
Вміння формувати корпоративну культуру компанії	КП-14

Запропонована типологія компетенцій управлінського персоналу є підґрунтям для формування та оцінки моделей компетенцій в організації.

Зважаючи на існуюче різноманіття науково-практичних підходів до класифікації компетенцій, важливим є виділення класифікаційних ознак компетенцій, оскільки це формує уявлення про напрями розробки моделей компетенцій в організації[20].

Кожна організація розроблює власні моделі компетенцій як за рівнями управління, так і в цілому для компанії. У зв'язку з цим особливу значимість для вищого керівництва набувають питання систематизації окремих підходів до виділення ключових компетенцій в організації з метою їх подальшої адаптації до місії та стратегічних цілей організації. Зважаючи на це системна класифікація компетенцій є інтегративним підґрунтям компетенційного розвитку системи управління людськими ресурсами організації у відповідь на зростаючі виклики та загрози у нестабільному зовнішньому середовищі.

Компетентність, як збірне поняття, охоплює низку складових: знання, навички, вміння (уміння); здібності; нахили. Компетентність управлінського персоналу, як важлива складова успіху кожної організації, повинна розвиватися відповідно до вимог ринку; що відповідно, зумовлює і посилює необхідність та доцільність використання різноманітних методів організаційного, психологічного та педагогічного спрямування для їх розвитку.

2.3 Методи розвитку компетентностей управлінського персоналу

Фокусування на базових елементах і стандартах, які входять в компетенцію поведінки, – це головний підхід до навчання і розвитку. Навчання персоналу на основі компетенцій дозволяє ув'язати і використовувати на практиці всі елементи – знання, навички, цінності, здібності, досвід та ін[16].

На процес навчання в організації впливають такі чинники: стратегічні плани організації; політика організації, яка може включати визначення необхідних рівнів

компетенцій персоналу; надання співробітникам можливостей розвитку у професійній сфері; майбутні потреби – необхідність розвивати персонал для виконання нових ролей; невідповідність вмінь та навичок персоналу вимогам виробництва; необхідність відповідати на зовнішні виклики та загрози та ін.

Під час планування потреб у навчанні співробітників організації слід враховувати зміни, викликані характером процесів, застосовуваних на підприємстві, етапами підвищення кваліфікації працівників, та культури підприємства. Це дає змогу забезпечити працівників знаннями та уміннями, які, разом із досвідом, підвищуватимуть їхню компетентність [16].

Для сприяння досягненню цілей підприємства і підвищенню кваліфікації осіб керівного складу, під час планування загальної та професійної підготовки слід враховувати: досвід працівників; передбачувані та наявні знання; уміння бути лідером та управляти; засоби планування та поліпшення; здатність вирішувати проблеми; творчі та новаторські здібності; уміння працювати в колективі.

Основою здійснення загальної та професійної підготовки управлінського персоналу має бути систематичне навчання, ефективність якого визначається ступенем зацікавленості працівника в отриманні знань, які необхідні йому для подальшої та результативної роботи з метою посилення внеску у досягнення цілей підприємства.

Визначення потреб у навчанні може починатися на різних рівнях. Потреби підприємства в цілому повинні бути проаналізовані фахівцем з розвитку людських ресурсів відповідно до загальних виробничих цілей і кадрової політики організації. При цьому визначається необхідність навчання конкретних груп управлінців на всіх ланках управління після консультацій. Основні методи розвитку компетентності управлінського персоналу представлені у табл. 2.3 [23].

Виходячи з інформації про зміст конкретного методу можна сформулювати своєрідну матрицю вибору інструменту для розвитку визначеної складової компетентності (табл. 2.4)[23].

Безумовно, приведений перелік не вичерпує усіх можливих методів, оскільки в умовах суспільного та соціально-економічного розвитку їх розмаїттям надалі

Методи розвитку компетентності управлінського персоналу

Методи	Коротка характеристика
1. Самоосвіта	Бізнес-література, відеокурси тощо.
2. Відвідування тренінгів, семінарів та інших освітніх програм	Отримання знань та підвищення кваліфікації.
3. Спостереження за діями інших	Отримання інформації про конкретні практичні прийоми, які ефективні в реальних бізнес-ситуаціях; можливість засвоєння моделі успішної поведінки під час спостережень за поведінкою людей, що володіють високим рівнем розвитку компетентностей.
4. Отримання зворотного зв'язку	Ознайомлення з думкою людей, з якими найчастіше існує взаємодія у професійній діяльності (н.: колеги, підлеглі тощо).
5. Розвиток звикористанням наставництва	Можливість обговорення, а також - спільно з досвідченим наставником, коучем напрацювання схеми дії, що відповідають особливостям діяльності
6. Розвиток на робочому місці	Відпрацювання необхідних навичок і вмінь, стилів поведінки в звичних робочих ситуаціях.
7. Спеціальні завдання/проекти	Відпрацювання необхідних навичок та поведінки у нетипових ситуаціях.
8. Метод створення проблемних ситуацій	Особливий вид інтелектуально-емоційної взаємодії працівника із завданням, в процесі якого виробляється усвідомлення протиріч між необхідністю вирішення завдання і наявними у нього недоліками для цього.
9. Рольові та ділові ігри	Можливість отримання або вдосконалення навичок ефективної комунікації та міжособистісної взаємодії.
10. Нівелювання слабких сторін та подальший розвиток	Удосконалення найменш розвинених компетентностей з метою їх "підтягування" до необхідного для ефективного виконання професійних завдань рівня дозволяє зменшити ймовірність критичних помилок у роботі.
11. Розвиток сильних сторін	Компетенції, розвинені на високому рівні застосовуються для того, щоб нівелювати недоліки у рівні розвитку інших, слабших.
12. Мозковий штурм	Оперативний метод вирішення проблем на основі стимулювання творчої активності учасників для генерування ідей та варіантів дій.
13. Відвідування провідних світових компаній	Можливість набуття досвіду розвитку і впровадження різних корпоративних навичок. Особливо корисно для співробітників, які розглядаються в якості ймовірних кандидатів на керівні посади.
14. "Дзеркальні семінари"	За участю керівників вищої ланки обговорюються результати аналізування навичок, наявних на рівні компанії в цілому, а також на рівні окремих функціональних напрямків і співробітників.

**Матриця вибору основних методів розвитку складових компетентності
управлінського персоналу**

Методи \ Складові	знання	вміння	навички	нахили (здібності)	риса характеру
1. Самоосвіта	+	+/-	-	+/-	-
2. Відвідування тренінгів, семініарів та освітніх програм	+	+	-/+	+/-	+
3. Спостереження за діями інших	+/-	+	+	+/-	+/-
4. Отримання зворотного зв'язку	-/+	+/-	-	+	+
5. Розвиток через наставництво	+	+	+	+/-	+/-
6. Розвиток на робочому місці	+	+	+	+/-	+
7. Спеціальні завдання /проекти	+/-	+	+	+/-	+
8. Метод створення проблемних ситуацій	+/-	+	-	+	+/-
9. Рольові та ділові ігри	+/-	+	-	+	+
10. Нівелювання слабких сторін та подальший розвиток	+/-	+	+	-	+/-
11. Розвиток сильних сторін	+/-	-	+	+	-
12. Мозковий штурм	-	-	-	+	+
13. Відвідування провідних світових компаній	+/-	+	+	-/+	-
14. "Дзеркальні семінари"	+	-	-	+	-

зростатиме. Кожен з методів має свої особливості, які необхідно брати до уваги при їх застосуванні. Грамотне і цільове комбінування дозволить застосовувати саме ті методи, які дають змогу більш ефективно досягти високого рівня компетентності управлінського персоналу.

Таким чином, від того, наскільки правильним є вибір методу формування розвитку компетентності управлінських працівників, буде залежати подальший сталий розвиток усього підприємства.

Висновки до другого розділу

У розділі проаналізовано методи оцінювання та розвитку управлінського персоналу підприємства.

Досліджено методи, які використовуються при діагностиці та аналізі управлінської діяльності, разом з їх основними характеристиками, перевагами, недоліками та особливостями їх практичного використання.

Виділено особливості застосування компетенційного підходу в сфері управління персоналу та запропоновано структуру компетенцій управлінського персоналу організації.

Виділено основні методи розвитку компетентності управлінських працівників в розрізі удосконалення окремих складових або комплексного впливу на результат.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ОЦІНЮВАННЯ ТА РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Розробка системи критеріїв та показників комплексного оцінювання діяльності управлінського персоналу підприємства

Система критеріїв та показників оцінювання ефективності діяльності управлінського персоналу складається з:

- критеріїв оцінювання (у пер. з др. грец. κριτήριον – здатність до розрізнення, засіб судження, мірило) – ознак, на основі яких відбувається оцінювання, визначення чи класифікація об'єкту [24];

- показників – узагальненої характеристики будь-якого об'єкту, процесу чи його результату, поняття чи їх властивостей, яка виражена у кількісній та/чи якісній формі. Якісна характеристика показника відображає зміст явища або процесу у конкретних умовах місця і часу, кількісна – розмір, абсолютну або відносну величину у заданий час. Тобто показник є числовим та якісним відображенням характеристик, що виражаються за допомогою числа, яке вказує на властивості явища або процесу [25].

Формування системи критеріїв відбувається у відповідності зі 1) стратегічними цілями розвитку підприємства та 2) вимогами, які визначені у аналізі робот (їх опису та специфікації) на кожному робочому місці. Вимогами щодо формування критеріїв оцінювання є наступні:

- вони повинні відображати багатоцільову направленість діяльності підприємства;

- вони повинні відображати нормативні уявлення про ділові та особистісні якості, трудову поведінку, результати діяльності співробітників згідно з організаційними та особистісними цілями;

- їх кількість повинна бути достатньою для ґрунтовної характеристики об'єкту дослідження;
- вони повинні мати кількісну визначеність;
- вони повинні відповідати принципу надійності та вірогідності з метою уникнення суб'єктивних помилок;
- вони повинні бути прийнятними для керівників та аналітиків з метою забезпечення ясності процесу оцінювання;
- вони повинні відповідати принципу економічності з метою того, щоб витрати на процес оцінювання не перевищували корисний ефект від нього;
- вони повинні враховувати об'єктивні закономірності розвитку економіки та базуватися на інформації, яка є достовірною та релевантною ситуації [26].

При цьому, система критеріїв також повинна відповідати таким характеристикам побудови, як якісна структурованість, векторність (тобто має мати багатоаспектний характер), чітка соціально-економічна інтерпретація, властивості повноти та несуперечності, відкритість до змін та адаптації.

Таким чином, чітко сформульовані критерії забезпечують об'єктивність, повноту та всебічність оцінювання, адже недостатня кількість чи перенавантажений лист критеріїв оцінювання не дадуть змоги адекватно визначити роль управлінця на підприємстві. Кожному критерію повинен відповідати ваговий коефіцієнт, що відображає його відносну значущість в сукупності критеріїв. Перелік критеріїв встановлюється групою експертів-аналітиків і він залежить від напрямків та мети оцінювання [27].

Отже, беручи до уваги розглянуті вище чинники впливу на систему критеріїв та дотримуючись позиції першого підходу щодо полікритеріальної постановки задач, при якому встановлення критеріїв проявляється у підборі оптимальної кількості показників (індикаторів), які будуть слугувати еталонами оцінювання різних якостей співробітника, його діяльності та результатів роботи, пропонується здійснити їх формування відповідно до запропонованих напрямків механізму оцінювання ефективності управлінського персоналу із урахуванням стратегічних напрямків розвитку галузі дослідження та принципів вибору критеріїв та показників.

До основних критеріїв оцінювання ефективності діяльності управлінського персоналу належать наступні:прибутковість;економічність;якість виробленої продукції (наданих послуг); ринкова позиція; інноваційність; якість процесу прийняття управлінських рішень;продуктивність;якість трудового життя;професійна компетентність управлінських кадрів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Критерії оцінки ефективності управлінської діяльності

Критерій	Зміст критерію	Основні показники, які характеризують критерій
Прибутковість	Максимізація обсягу доданої вартості, створеної в процесі виробничо-господарської діяльності	Прибуток від операційної діяльності, чистий прибуток, темпи зростання ринкової вартості активів підприємства, тощо
Економічність	Мінімізація обсягів споживання ресурсів у процесі створення нової вартості (товарів, послуг)	Показники ресурсоемності операційної та адміністративної діяльності, рентабельності, коефіцієнт покриття, тощо
Якість продукції (надання послуг)	Максимізація корисного ефекту (низки ефектів) у споживача при використанні створених для цього підприємством об'єктів доданої вартості (товарів, послуг)	Економічні (цінові, ефект у споживача), технічні та конструктивні, ергономічні та естетичні параметри продукції (послуг), обсяги витрат на контроль якості продукції, глибина, насиченість, широта товарного асортименту, тощо
Ринкова позиція	Максимізація вартості підприємства за рахунок конкурентних переваг на ринку	Частка ринку збуту, капітало- емність ринкових операцій, частка клієнтів, їх задоволеність, тощо
Інноваційність	Максимізація ефекту від впровадження різного типу інновацій	Обсяги витрат на розробку та впровадження інновацій, обсяги отриманого економічного ефекту від інновацій, рентабельність інновацій, тощо
Якість управлінських рішень	Максимізація ефекту від впровадження управлінських рішень	Коефіцієнти витрат на управлінські рішення (часових, людських, фінансових), ризикованості, ефекту від впровадження управлінського рішення тощо
Продуктивність	Максимізація обсягу створення доданої вартості (за умови обмеженості використання ресурсної бази)	Обсяги виробництва та реалізації продукції (послуг), рівень використання виробничих потужностей, економічності виробництва, тощо
Якість трудового життя	Максимізація корисного ефекту працівників від участі у господарській діяльності підприємства	Обсяги витрат на утримання апарату управління, продуктивність праці персоналу, плинність кадрів, задоволеність роботою тощо
Професійна компетентність	Максимізація корисного ефекту працівників у процесі професійного розвитку	Загально управлінські здібності, індивідуально- психологічні здібності, особи- стісна та соціальна компетен- тність, тощо

Відповідно, з табл. 3.1 бачимо, що система критеріїв повинна долучати до себе як професійні властивості особистості керівників, так і критерії результативності їх

діяльності у різних своїх проявах, так і фінансові показники діяльності. Оскільки віддання переваги одному з видів критеріїв може бути на шкоду іншим, тому що одне направлення критеріїв не в змозі задати чіткої мети у області підвищення ефективності. Таким чином, при зіставленні рівня досягнутих результатів з професійними якостями можливо визначити ступінь використання потенціалу кожного управлінця при виконанні визначених завдань.

У практиці аналізу критерії можуть аналізуватися за допомогою критеріїв нижчого рівня. Наприклад, розглянемо критерій професійної компетентності керівника для оцінки ділових якостей (табл. 3.2, 3.3). Необхідність оцінки управлінської діяльності підприємства з урахуванням визначених критеріїв виникає через сукупність сфер управління, а саме: процес матеріально-технічного забезпечення, виробничий процес, процес реалізації. У відповідності з цим, будь-якому підприємству необхідно створювати оцінювальні критерії персоналу з урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів.

Таблиця 3.2

Приклад критеріїв оцінки персоналу з позиції його якісних та психологічних характеристик, які найбільш часто використовуються

Критерії оцінки ділових якостей	Частота використання, %
Професійні знання	80
Старанність та активність у роботі	74
Відношення до керівництва та співробітників	72
Надійність	64
Якість роботи	62
Інтенсивність	58
Здатність до самовираження та самореалізації	54
Темпи праці	54
Здатність до організації та планування	48
Готовність до відповідальності	45

Таблиця 3.3

Приклад значущості критеріїв оцінювання персоналу

№	Види вимог (критерії)	Значущість, %	Бали
1	Знання та досвід	25	250
2	Мислення	25	250
3	Прийняття рішень	15	150
4	Відповідальність	20	200
5	Інформаційні зв'язки та контакти	10	100
6	Персональні характеристики	5	50
Разом		100	1000

Зміст та кількісна визначеність критеріїв відображаються у конкретних показниках ефективності діяльності. Отже, «показник – це якісна та кількісна оцінка процесів та явищ, що відбуваються в оточуючому середовищі. Якісний бік показника відображає зміст явища або процесу у конкретних умовах місця і часу, кількісна - розмір, абсолютну або відносну величину у заданий час. Таким чином, показник - це якісна та кількісна характеристика об'єкту, що виражається числом, яке вказує на його властивості» [28].

Методика визначення показників завжди заснована на проведенні періодичних спостережень за об'єктом, але розробка показників і методики обчислення завжди переслідує певну мету/

Продукт праці керівників відрізняється від продукту праці інших працівників підприємства, насамперед, тим, що він не має чітко окреслених речових результатів, що веде до того, що рішення є вельми складними об'єктами оцінки за параметрами якості. Це створює додаткові труднощі для оцінювання діяльності керівників та окремих управлінських систем.

При цьому для аналізу ефективності управлінського рішення слід виділити ряд критеріїв (тобто ознак, на основі яких буде проводитись аналіз об'єкту). Були сформовані показники оцінки управлінського персоналу, які складаються з наступних елементів: ефективність управління, масштаб та складність керівництва, керованість, розвиток апарату управління, рівень компетентності, надійність праці апарату управління, безперервність праці апарату управління, рівень трудової дисципліни, чіткість прийняття управлінських рішень (табл.3.4).

Запропонована система показників може використовуватися для оцінки результативності діяльності управлінського персоналу підприємства. Однак показники, представлені у табл. 3.4 не є вичерпними. Їх склад може бути доповнений чи зменшений експертною групою, при чому вибір показників з представленого переліку відбувається в залежності від умов, мети, завдані та часу оцінювання.

Однак, розглянутий набір показників характеризується деяким відсотком суперечності, різномірності та різнонаправленості по відношенню один до одного, що не дозволяє безпосередньо проводити об'єктивне ранжування управлінців за

Показники оцінки управлінського персоналу

Показник	Розрахункова формула	Характеристика
1. Коефіцієнт ефективності управління	$K_{ey} = \frac{P_y}{\Psi_y}$	P_y - результат управління (чистий прибуток підприємства), грн.; Ψ_y - кількість управлінського персоналу, осіб.
2. Коефіцієнт масштабу та складності керівництва	$K_M = \frac{\Psi_{факт}}{\Psi_{сер}} \times \frac{N_{підр}}{N_{заг}} \times \frac{Q_{підр}}{Q_{заг}}$	$\Psi_{факт}$ - фактична чисельність працівників в керованому підрозділі, осіб; $\Psi_{сер}$ - середньооблікова кількість співробітників підприємства, осіб; $N_{підр}$ - чисельність підпорядкованих підрозділів, од.; $N_{заг}$ - загальна кількість підрозділів на підприємстві; $Q_{підр}$ - обсяг випуску продукції у підрозділі, грн.; $Q_{заг}$ - загальний обсяг випуску продукції, грн.
3. Коефіцієнт керованості	$K_{кер} = \frac{N_{кфакт}}{N_{кмакс}}$	$N_{кфакт}$ - фактичні норми керованості, осіб; $N_{кмакс}$ - максимальна норма керованості для відповідної посади, осіб.
4. Коефіцієнт розвитку апарату управління	$K_{рай} = \frac{(\Psi_{пр1} + \Psi_{пр2} + \dots + \Psi_{прn})}{\Psi_{ау}}$	$\Psi_{пр n}$ - кількість управлінських кадрів, які пройшли проф. підготовку та підвищення кваліфікації 1, 2, ... n-го підрозділу п/п, осіб; $\Psi_{ау}$ - кількість управлінського персоналу, осіб.
5. Коефіцієнт рівня компетентності	$K_{рк} = \frac{(K_{дпр} * K_{дпп} * K_{окр})}{\Psi_{ау}}$	$K_{дпр}$ - досвід праці, р.; $K_{дпп}$ - досвід праці на даному підприємстві, р.; $K_{окр}$ - освітньо-кваліфікаційний рівень, у.од.; $\Psi_{ау}$ - кількість управлінського персоналу, осіб.
6. Коефіцієнт надійності праці апарату управління	$K_{над} = 1 - \frac{K_n}{K_{заг}}$	K_n - кількість нереалізованих рішень, од.; $K_{заг}$ - загальна кількість прийнятих рішень, підрозділом, од.
7. Коефіцієнт порушень ритмічності управл. циклу	$K_{пор} = \frac{B}{T}$	B - денні відхилення від запланованої кількості робіт, год.; T - нормативна кількість годин праці, год.
8. Коефіцієнт безперервності праці апарату управління	$K_{бай} = \frac{t_{пер}}{T_{підр}}$	$t_{пер}$ - загальний час перерв, зафіксований в апараті управління, год.; $T_{підр}$ - трудомісткість управлінських робіт по підрозділам, год./грн.
9. Коефіцієнт рівня трудової дисципліни	$K_{рт} = \frac{ПТД}{\Psi_{сер}}$	ПТД - число випадків порушення трудової дисципліни, од.; $\Psi_{сер}$ - середньооблікова кількість співробітників підприємства, осіб
10. Коефіцієнт чіткості прийняття управлінських рішень	$K_{чпр} = \frac{P - P_я}{P}$	P - кількість прийнятих управлінських рішень, од.; $P_я$ - кількість управлінських рішень, прийнятих із якісними критеріями та параметрами, од.

наслідками їх діяльності. Система показників не заперечує існування серед них головного та узагальнюючого. Для цього необхідно створити єдиний похідний показник виміру наслідків діяльності управлінського персоналу, оскільки ефективність праці усього апарату управління ще не означає ефективність праці окремих керівників чи їх груп, хоча можна стверджувати, що ефективна діяльність окремого керівника зумовлює підвищення результативності роботи управлінської команди, а це, в кінцевому підсумку, повинно позитивно відобразитися на результатах підприємства загалом. Обраний показник має:

- бути визначальним елементом системи управління ефективністю управлінської діяльності підприємства;
- бути визначальним для підприємств будь-якої форми власності, господарювання, на будь-якому рівні, у будь-який проміжок часу;
- за своєю побудовою повинен створюватися з урахуванням вимог ресурсного підходу щодо ефективності діяльності ;
- бути єдиним, але повинен легко розкладатися на складові частини;
- об'єднувати інтереси усіх суб'єктів господарювання за всією ієрархічною системою підприємства;
- бути зрозумілим, легким для розрахунку, не вимагаючи кардинальних змін у існуючій системі управлінського обліку підприємства

Таким, чином, останнім етапом є етап визначення внеску управлінського персоналу у ефективність діяльності підприємства. У випадку даного дослідження результативність управлінського персоналу доцільно вимірювати за допомогою *комплексного показника внеску управлінського персоналу у загальну ефективність діяльності підприємства*. Його необхідно виразити як залежність:

$$K_{\text{компл}} = a_1 K_{\text{еу}} + a_2 K_{\text{м}} + a_3 K_{\text{кер}} + a_4 K_{\text{рау}} + a_5 K_{\text{рк}} + a_6 K_{\text{над}} + a_7 K_{\text{пор}} + a_8 K_{\text{бау}} + a_9 K_{\text{рт}} + a_{10} K_{\text{чпр}} \quad (3.1)$$

де $K_{\text{компл}}$ — комплексна оцінка ділових і особистих якостей управлінського персоналу;

$a_1 \dots a_n$ — вагові коефіцієнти;

Так класифікацію управлінських кадрів за комплексним показником

внеску пропонується представляти у наступному вигляді:

1. перспективні (1-0,7);
2. нормальні (0,7-0,5);
3. тих що потребують підвищення кваліфікації (0,5-0,3);
4. безперспективні (< 0,3) управлінців.

Така формула оцінювання є найбільш прийнятною, оскільки дає змогу розрахувати якісну характеристику діяльності через кількісний її прояв, тобто запропонований методичний підхід враховує специфіку управлінського персоналу при оцінюванні господарчої ефективності діяльності підприємств.

Для кожного працівника управлінського апарату розраховуються показники оцінки та комплексний показник, який відбиває узагальнений рівень його *внеску в ефективність діяльності підприємства*.

3.2 Методика побудови компетенційних профілів управлінського персоналу

Дослідження особливостей реалізації компетенційного підходу в підвищенні ефективності управлінської діяльності здійснювалися на базі 10 підприємств м. Луцька різних форм власності. Метою проведення досліджень було виявлення та аналіз компетенційних профілів управлінського персоналу як передумови підвищення управлінської результативності в організації[20].

У процесі проведення досліджень кожній з підгруп компетенцій було присвоєно відповідний шифр (див. Розділ 2). Для встановлення вагомості загальних (базових) компетенцій був використаний метод експертних оцінок, який використовується достатньо часто в тих випадках, коли складно застосовувати прямі інструментальні, емпіричні або розрахункові методи для отримання інформації про певні характеристики об'єкта. При правильній організації експертизи і використанні сучасних інструментів аналізу та обробки експертних оцінок, результати дослідження можуть бути з великою достовірністю прийняти до уваги для оцінки

поточних й прогнозних характеристик об'єкта [20].

Головна перевага експертної оцінки полягає в зменшенні розбіжностей в думках, в можливості отримання узагальненої думки.

Оцінка загальних (базових) компетенцій здійснювалася для керівників різних рівнів управління. З урахуванням цього обиралася відповідна експертна комісія. При встановленні вагомості загальних (базових) компетенцій для управлінського персоналу до складу експертної групи увійшли 10 топ-менеджерів, які очолюють великі підприємства. Членам експертної групи було запропоновано оцінити загальні (базові) компетенції за 10-бальною шкалою від 1 (найменша важливість) до 10 (найбільша важливість) балів. Узагальнені оцінки загальних (базових) компетенцій подані в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Узагальнені оцінки базових компетенцій управлінського персоналу

Загальні (базові) компетенції	Кількість експертів, які оцінили загальні (базові) компетенції в умовних балах										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Всього
КЗ-1							1	1	8		10
КЗ-2				1	1	1	5	1	1		10
КЗ-3			2	3	2	2	1				10
КЗ-4				2	2	6					10
КЗ-5						1	1	8	1		10
КЗ-6						2	2	5	1		10
КЗ-7							7	1	1	1	10
КЗ-8							1	7	1	1	10
КЗ-9						1	5	2	2		10

Грунтовність отриманих експертних оцінок має передбачати їх узгодженість між собою. Для цього необхідно, щоб відхилення в оцінках експертів відповідали нормальному розподілу. З цією метою проведемо розрахунок середньоквадратичного відхилення за даними ряду розподілу експертних оцінок загальних (базових) компетенцій.

Середньоквадратичне відхилення розраховується за формулою:

$$G = \sqrt{\frac{\sum(x-\bar{x})^2n}{\sum n}} \quad (3.2)$$

Різниця між найбільшим і найменшим значенням ознаки характеризує розмах варіації й визначається за формулою [20]:

$$R = x_{max} - x_{min} \quad (3.3)$$

Якщо розмах варіації оцінок, отриманих в результаті опитування експертів, не перевищує 6 квадратичних відхилень (закон нормального розподілу), то вважається, що статистичні характеристики взаємопов'язані між собою і відповідають нормальному розподілу.

Спочатку необхідно визначити, скільки експертів оцінили дану компетенцію однаково та занести необхідні дані у таблицю. Наступним етапом є множення варіантів на відповідні частоти. Зведений аналіз розмаху експертних оцінок для сукупності базових компетенцій наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Результати розрахунків середньоквадратичного відхилення, 6 середньоквадратичних відхилень, розмаху варіацій для базових компетенцій

Базові компетенції	Показники оцінки		
	Середньоквадратичне відхилення		Розмах варіації
	G	6G	R
КЗ-1	0,68	4,08	3
КЗ-2	1,45	8,7	6
КЗ-3	1,65	9,9	5
КЗ-4	1,19	7,14	4
КЗ-5	1,11	6,66	4
КЗ-6	0,94	5,64	4
КЗ-7	0,8	4,8	2
КЗ-8	1,52	9,12	5
КЗ-9	1,22	7,32	4

Виходячи з даних табл. 3.6, розмах експертних оцінок не виходить за межі нормального розподілу ($R < 6G$), тому можна вважати експертні оцінки взаємоузгодженими.

В результаті проведеної експертної оцінки загальні (базові) компетенції управлінського персоналу набрали певну кількість балів. Виходячи з цього кожній із загальних (базових) компетенцій можна присвоїти відповідний ранг. Згідно з теорією рангової кореляції найважливішим є фактор, який набрав найбільшу кількість балів. Даний фактор отримує перший ранг. Факторам, які набрали однакову кількість балів, слід присвоїти стандартизований ранг, значення якого є середньою сумою місць, які поділили між собою ці фактори. Після присвоєння загальним (базовим) компетенціям відповідного рангу необхідно визначити суму рангів. Сума рангів, призначених експертами загальним (базовим) компетенціям,

визначається як:

$$S = \sum_{i=1}^n R_{ij} \quad (3.4)$$

де R_{ij} – ранг оцінки, даної i -тим експертом j -тому об'єкту.

Середнє значення суми рангів оцінок по всіх загальних (базових) компетенціях визначається за формулою:

$$\bar{S} = \frac{\sum_{j=1}^m S_j}{m} \quad (3.5)$$

Відхилення суми рангів, отриманим j -тим об'єктом суми рангів

$$d_j = S_j - \bar{S} \quad (3.6)$$

Сума квадратів відхилень визначається за формулою

$$s = \sum_{i=1}^n (\Delta_i)^2 \quad (3.7)$$

Розподіл загальних (базових) компетенцій по рангах представлено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Розподіл базових компетенцій по рангах для управлінських працівників

Загальні (базові) управлінські компетенції	Кількість експертів	Ранг, R_i	Сума рангів, S	Середній ранг, \bar{S}	Відхилення від середньої суми рангів	Квадрати відхилень
КЗ-1 «Знання з менеджменту організацій»	10	1	10		-40	1600
КЗ-2 «Знання з фінансів та бухгалтерського обліку»	10	8	80		30	900
КЗ-3 «Знання з основ права та законодавства»	10	9	90		40	1600
КЗ-4 «Знання з управління персоналом»	10	7	70		20	400
КЗ-5 «Знання зі стратегічного управління»	10	3	30		-20	400
КЗ-6 «Знання з корпоративного управління»	10	4	40		-10	100
КЗ-7 «Навички управління інформацією»	10	5	50		0	0
КЗ-8 «Навички та вміння використовувати ІТ технології»	10	2	20		-30	900
КЗ-9 «Здатність до письмової та усної комунікації»	10	6	60		10	100
Усього		45	450	50		6000
$S=6000, W = 1$						

Для визначення ступеня погодженості думок експертів з важливості кожної з оцінюваних компетенцій використовують коефіцієнт конкордації Кендела, який розраховують за формулою (3.8):

$$W = \frac{12S}{n^2(m^3 - m)} \sum_{j=1}^m \left(\sum_{i=1}^n \left(R_{ij} - \frac{n+1}{2} \right) \right)^2, \quad (3.8)$$

де m – кількість аналізованих об'єктів;

n – кількість експертів;

R_{ij} – ранг j -того об'єкта, що привласнений йому i -тим експертом.

Коефіцієнт конкордації лежить в межах від 0 до 1. За повної узгодженості експертних оцінок $W = +1$, при відсутності узгодженості: $W=0$.

Згідно даних табл. 3.5 $W = 1$, що свідчить про повну узгодженість експертних оцінок відносно оцінки загальних (базових) компетенцій в управлінській діяльності.

Визначимо коефіцієнти вагомості загальних (базових) компетенцій, використовуючи метод нормування сумарних оцінок. Розрахунок коефіцієнту вагомості для кожної компетенції проводиться за формулою:

$$\sum_{i=1}^n a_i = 1 \quad (3.9)$$

де a_i – сума балів i -того параметру;

n – кількість параметрів.

При цьому

Значення коефіцієнтів вагомості для базових компетенцій наведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Коефіцієнти вагомості базових компетенцій для управлінського персоналу

Коеф. вагомості	Базові компетенції									
	КЗ-1	КЗ-2	КЗ-3	КЗ-4	КЗ-5	КЗ-6	КЗ-7	КЗ-8	КЗ-9	Усього
α	0,13	0,10	0,08	0,115	0,12	0,11	0,11	0,12	0,115	1
$\alpha, \%$	13	10	8	11,5	12	11	11	12	11,5	100

Графічно результати оцінки вагомості базових компетенцій представлено на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Профіль базових компетенцій управлінського персоналу

Проведений аналіз свідчить, що найбільшу значимість для управлінського персоналу має базова компетенція «знання з менеджменту організацій» ($\alpha = 13\%$). Також важливими в управлінській діяльності є компетенції «навички та вміння використовувати ІТ технології» ($\alpha=12\%$) та «знання зі стратегічного управління» ($\alpha = 12\%$). В процесі діагностики системи компетенцій управлінської діяльності оцінювалися всі складові керуючої системи підприємства.

Професійні компетенції характеризують професійний «профіль» фахівця і мають велике значення в процесі ефективного вирішення задач, пов'язаних з основними видами професійної діяльності працівника.

Оцінка професійних компетенцій керівників здійснювалася за методикою, що використовувалася при оцінці загальних (базових) компетенцій. Згідно розробленої у другому розділі класифікації компетенцій проведено експертне опитування (табл. 3.8).

Грунтовність отриманих експертних оцінок проводилася за допомогою розрахунків середньоквадратичних відхилень за даними ряду розподілу експертних

оцінок для професійних компетенцій. Зведений аналіз результатів розрахунків наведено в табл. 3.9.

Таблиця 3.8

Узагальнені оцінки професійних компетенцій для управлінського персоналу

Професійні компетенції	Кількість експертів, які оцінили професійні компетенції в умовних балах										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Всього
КП-1					1	2	4	2	1		10
КП-2				1	2	2	2	2	1		10
КП-3			3	1	1	2	1	1	1		10
КП-4							1	1	8		10
КП-5				2	3	1	1	2	1		10
КП-6							1	8	1		10
КП-7								1	1	8	10
КП-8						2	2	4	1	1	10
КП-9			1	2	3	1	2	1			10
КП-10				2	2	2	2	2			10
КП-11			1	2	2	2	2	1			10
КП-12						4	1	3	2		10
КП-13		1	1	3	4	1					10
КП-14							4	4	2		10

Таблиця 3.9

Результати розрахунків середньоквадратичного відхилення, 6 середньоквадратичних відхилень, розмаху варіацій для професійних компетенцій управлінських працівників

Професійні компетенції	Показники оцінки		
	Середньоквадратичне відхилення		Розмах варіації
	G	6G	R
КП-1	0,77	4,62	3
КП-2	1,46	8,79	5
КП-3	1,30	7,80	5
КП-4	1,05	6,28	4
КП-5	0,99	5,92	4
КП-6	0,83	4,98	3
КП-7	0,93	5,57	3
КП-8	1,28	7,71	4
КП-9	1,37	8,25	5
КП-10	0,88	5,29	4
КП-11	1,19	7,12	5
КП-12	0,91	5,43	4
КП-13	1,22	7,31	5
КП-14	1,10	6,59	5

Виходячи з отриманих даних, розмах експертних оцінок не виходить за межі нормального розподілу ($R < 6G$), тому можна вважати експертні оцінки

взаємоузгодженими. Далі, у табл.3.10 представлено результати розподілу професійних компетенцій управлінського персоналу по рангах.

Таблиця. 3.10

Розподіл професійних компетенцій управлінського персоналу по рангах

Професійні компетенції	Кількість експертів	Ранг, R_i	Сума рангів, S	Середній ранг, \bar{S}	Відхилення від середньої суми рангів	Квадрати відхилень
КП-1 «Знання та вміння планувати діяльність компанії»	10	13	130		-55	3025
КП-2 «Знання та вміння планувати особистий робочий час»	10	7	70		5	25
КП-3 «Здатність організувати роботу відповідно до вимог безпеки життєдіяльності»	10	14	140		-65	4225
КП-4 «Вміння організувати роботу компанії (підрозділу)»	10	2	20		55	3025
КП-5 «Здатність використовувати професійно профільовані знання в сфері діяльності компанії»	10	12	120		-45	2025
КП-6 «Вміння мотивувати персонал»	10	3	30		45	2025
КП-7 «Здатність до ділових комунікацій у професійній сфері, знання основ ділового спілкування»	10	1	10		65	4225
КП-8 «Навички роботи в команді»	10	5	50		25	625
КП-9 «Вміння вести переговори»	10	11	110		-35	1225
КП-10 «Вміння управляти конфліктами»	10	8	80		-5	25
КП-11 «Вміння приймати рішення»	10	9	90		-15	225
КП-12 «Вміння контролювати роботу підлеглих»	10	6	60		15	225
КП-13 «Знання ділового етикету»	10	10	100		-25	625
КП-14 «Вміння формувати корпоративну культуру компанії»	10	4	40		35	1225
Усього		105	1050	75		22750
$S=22750, W = 0,885$						

За результатами розподілу професійних компетенцій керівників середнього

рівня управління по рангах коефіцієнт конкордації (W) становить 0,885, що свідчить про високий ступінь узгодженості експертних оцінок.

На основі результатів оцінювання визначимо коефіцієнти вагомості професійних компетенцій. Значення коефіцієнтів вагомості наведено в табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Коефіцієнти вагомості професійних компетенцій управлінського персоналу

Коеф. вагомості	Професійні компетенції														Усього	
	КП -1	КП -2	КП -3	КП -4	КП -5	КП -6	КП -7	КП -8	КП -9	КП -10	КП -11	КП -12	КП -13	КП -14		
α	0,06	0,07	0,057	0,08	0,068	0,075	0,085	0,073	0,072	0,072	0,072	0,072	0,072	0,072	0,0	1
$\alpha, \%$	6	7	5,7	8	6,8	7,5	8,5	7,3	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	0	100

Графічно результати оцінки вагомості базових компетенцій представлено на рис. 3.2.

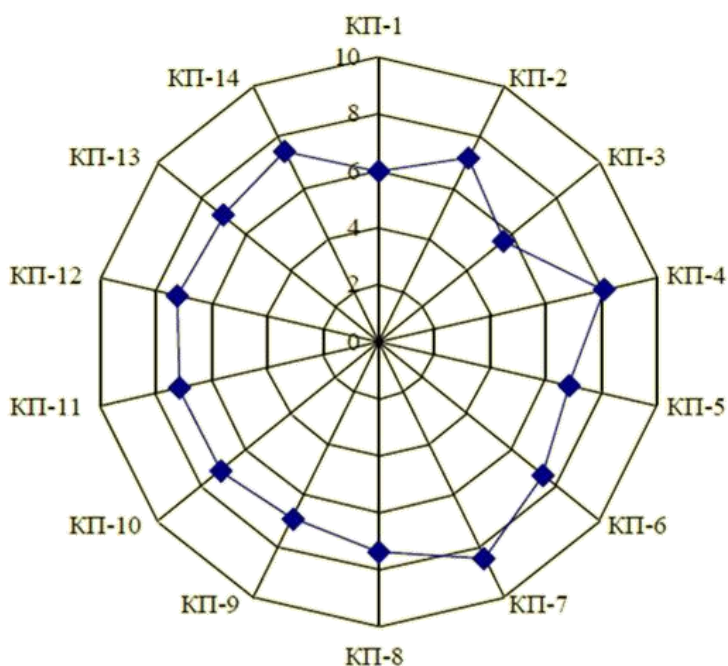


Рис.3.2 Фактичний профіль професійних компетенцій управлінського персоналу

Зважаючи на вищевикладене, зазначимо, що для управлінського персоналу найбільш важливими є такі компетенції: здатність доділових комунікацій у професійній сфері, знання основ ділового спілкування($\alpha=8,5\%$); вміння організувати роботу підрозділу ($\alpha=8\%$); вміння мотивувати персонал ($\alpha= 7,5\%$).

Професійна компетентність являє собою вміння керівника як суб'єкта

управлінського впливу структурувати наукові і практичні знання з управління діяльністю організації. У даному випадку особистісні знання є результатом здібностей і спрямованості керівника. До основних елементів професійно-управлінської компетентності належать спеціальна і професійна компетентність з реалізації функцій управління, методів і принципів управлінської діяльності, компетентність у сфері спілкування, мотивацій, здібностей, що характеризують професійну зрілість керівника. Зважаючи на це виявлена в результаті експертних оцінок сукупність професійних компетенцій може ефективно використовуватися при оцінці діяльності керівників різних рівнів управління за умов врахування специфіки діяльності тієї чи іншої організації.

Поряд із оцінкою професійних компетенцій управлінського персоналу необхідно дослідити соціально-особистісні компетенції в діяльності керівників різних рівнів управління. Соціально-особистісні компетенції характеризують здібності фахівця до професійно-особистісної діяльності в суспільстві. В процесі досліджень аналізувалися види соціально-особистісних компетенцій, які були розглянуті у другому розділі.

Для встановлення вагомості соціально-особистісних компетенцій управлінського персоналу було здійснено експертну оцінку компетенцій, результати якої подані у табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Узагальнені оцінки соціально-особистісних компетенцій управлінського персоналу

Соціально-особистісні компетенції	Кількість експертів, які оцінили соціально-особистісні компетенції в умовних балах										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Всього
КСО-1				1	1	5	3				10
КСО-2				6	4						10
КСО-3			3		1	2			7		10
КСО-4							1	1	8		10
КСО-5			5	5							10
КСО-6							3	4	3		10
КСО-7					2	1	5	2			10
КСО-8						1	1	1	7		10
КСО-9						2	2	4	1	1	10
КСО-10							1	1	8		10

Зведений аналіз розмаху експертних оцінок для набору соціально-особистісних компетенцій наведено в табл. 3.13.

Таблиця 3.13

Значення середньоквадратичного відхилення для соціально-особистісних компетенцій управлінського персоналу

Соціально-особистісні компетенції	Показники оцінки		
	Середньоквадратичне відхилення		Розмах варіації
	G	6G	R
КСО-1	1,43	8,58	5
КСО-2	1,74	10,44	7
КСО-3	1,53	9,18	7
КСО-4	1,92	11,52	8
КСО-5	1,19	7,14	6
КСО-6	1,42	8,52	5
КСО-7	1,41	8,7	5
КСО-8	1,25	7,5	5
КСО-9	1,44	8,64	4
КСО-10	0,91	5,46	3

Розмах експертних оцінок для соціально-особистісних компетенцій не виходить за межі нормального розподілу, тому експертні оцінки можна вважати взаємоузгодженими. Розподіл соціально-особистісних компетенцій по рангах наведено в табл. 3.14.

Таблиця 3.14

Розподіл соціально-особистісних компетенцій по рангах для управлінського персоналу

Соціально-особистісні компетенції	Кількість експертів	Ранг, R_i	Сума рангів, S	Середній ранг, \bar{S}	Відхилення від середньої суми рангів	Квадрати відхилень
КСО-1 «Розуміння та сприйняття етичних норм поведінки відносно інших людей»	10	7	70		-12	144
КСО-2 «Розуміння необхідності та дотримання норм здорового способу життя»	10	9	90		-32	1024
КСО-3 «Здатність до навчання»	10	3	30		28	784
КСО-4 «Здатність до критики й самокритики»	10	8	80		-22	484
КСО-5 «Креативність, здатність до системного мислення»	10	10	100		-42	1764
КСО-6 «Адаптивність і комунікабельність»	10	4	40		18	324
КСО-7 «Наполегливість у досягненні мети»	10	5	50		8	64
КСО-8 «Турбота про якість виконуваної роботи»	10	2	50		8	64
КСО-9 «Толерантність»	10	6	60		-2	4
КСО-10 «Лідерство»	10	1	10		48	2304
Усього		55	580	58		6960
$S=6960, W = 0,97$						

Виходячи з даних табл. 3.14, коефіцієнт конкордації(W) дорівнює 0,97, що засвідчує високий ступінь узгодженості експертних оцінок. Значення коефіцієнтів вагомості наведені в табл. 3.15.

Таблиця 3.15

**Коефіцієнти вагомості соціально-особистісних компетенцій
управлінського персоналу**

Коеф. вагомості	Соціально-особистісні компетенції										Усього
	КСО-1	КСО-2	КСО-3	КСО-4	КСО-5	КСО-6	КСО-7	КСО-8	КСО-9	КСО-10	
α	0,097	0,087	0,105	0,088	0,076	0,104	0,099	0,121	0,098	0,125	1
$\alpha, \%$	9,7	8,7	10,5	8,8	7,6	10,4	9,9	12,1	9,8	12,5	100

Профіль соціально-особистісних компетенцій управлінського персоналу представлено на рис. 3.3.

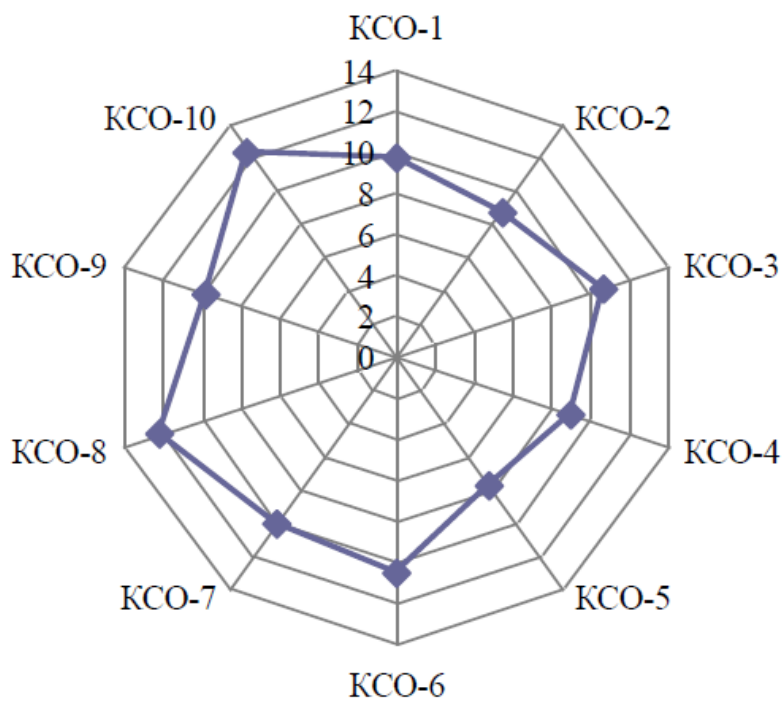


Рис.3.3 Фактичний профіль соціально-особистісних компетенцій управлінського персоналу

Результати проведених досліджень свідчать про домінантність таких компетенцій в діяльності управлінського персоналу, як: лідерство ($\alpha = 12,5\%$); турбота про якість виконуваної роботи ($\alpha = 12,1\%$); здатність до навчання ($\alpha = 10,5\%$).

Таким чином, виявлені в процесі досліджень ключові соціально-особистісні

компетенції та оцінювання їхньої важливості для управлінського персоналу дозволяє встановити пріоритетні напрями розробки управлінських моделей компетенцій.

3.3 Формування особистої системи збалансованих показників вищого керівництва

Зважаючи на визначальну роль вищого керівництва будь-якої організації в управлінні всіма сферами її діяльності взагалі та персоналом зокрема, у роботі запропоновано підхід до ефективного розвитку потенціалу успішності керівника підприємства, заснований на формуванні особистої системи збалансованих показників (PrivateBalancedScorecard– PBSC).

PBSC є інструментом удосконалення конкретної особистості та її самокоучингу. Він сфокусований на особистому благополуччі працівника та досягненні успіху в його діяльності [29, 30]. Метод заснований на розвитку індивідуальних можливостей робітника, необхідних для виконання певної конкретної роботи, а також розвитку компетенцій всієї організації. Особливий акцент при цьому робиться на особистому житті, індивідуальних навичках та суспільній поведінці людини.

Основні завдання PBSC [30]:

1. Надати можливість людині подолати її власні стереотипи мислення і більш уважно прислухатись до свого внутрішнього голосу, який допоможе краще взнати себе, покращити свою поведінку і діяти етично. За допомогою PBSC людина може краще визначити свої сильні сторони, таланти та особисті цілі, на основі яких вона може створити своє власне майбутнє і розкривати своє призначення. Кращій власний образ і краще самопізнання ведуть до вдосконалення здібностей до навчання. PBSC також є інструментом саморозвитку, попередження стресів, “вигорання на роботі” і управління часом.

2. Визначити зв'язки між особистими цілями людини та її поведінкою, що створює основу для внутрішнього спокою і укріплює довіру до людини зі сторони

інших людей.

3. Співвіднести особисті цілі людини з загальними цілями організації, що стимулює самоконтроль, мотивацію, творчу активність, задоволення та захопленість роботою, вірність, натхнення, ентузіазм та етику.

4. Створити систему прийомів для планування майбутнього особистості та індивідуального вдосконалення, в якій увага була б зосереджена на максимального розвитку, благополуччі та суспільному успіху особистості.

5. Виступати в якості джерела інформації для процесу розвитку здібностей окремих співробітників.

6. Зменшити відмінності між поведінкою людей в звичайному житті та їх стилем життя в організації.

Основні підсистеми PBSC:

Фінанси: Наскільки повно людина спроможна забезпечувати свої фінансові потреби.

Споживачі (зовнішній аспект): Відносини людини з сім'єю, друзями, співробітниками, партнерами тощо.

Внутрішні процеси (внутрішній аспект): Фізичний та психологічний стан людини, її спроможність керувати ним на користь собі та оточуючим.

Знання і навчання: Персональні навички та здатність людини до навчання.

Основні елементи PBSC:

Особиста місія. Визначення особистих цілей людини охоплює її життєву філософію та базові життєві установки. Формування цих цілей базується на результатах пошуку людиною своєї ідентичності (тобто самопізнанні).

Особисте бачення. У визначенні особистого бачення людини містяться відповіді на питання: до чого вона прагне, які цінності та принципи, якими вона керується, які ідеї вона відстоює, що хоче здійснити в своєму житті, чого хоче досягти, які ідеальні якості, якими вона хоче володіти, яке її уявлення про ідеальне місце роботи, умови життя, стан здоров'я та ін. Формування цілі та світогляд особистості - засіб вдосконалення здібностей людини до навчання, який дозволяє їй вдосконалювати свою поведінку. Ця зміна індивідуальної поведінки відображається

на здібностях організації до навчання, що в свою чергу, обумовлює формування колективної моделі змін, тобто організаційні зміни.

Ключові ролі. Ключові ролі людини пов'язані зі способом, за допомогою якого людина бажає грати різні життєві ролі, за допомогою яких вона реалізує свою місію та бачення. Який тип відносин ви хочете підтримувати зі своїми колегами, друзями, членами родини, сусідами та іншими людьми? Визначення ключових ролей людини також веде до кращого розуміння самого себе та свого образу, що, в свою чергу, також вдосконалює його здатність до навчання. Ключові ролі повинні бути так сформовані, щоб стимулювали людину до оцінки його життя та прагнень.

Ключові фактори успіху особистості. В даному випадку головними є наступні питання: які якості відрізняють мене від інших? Що визначає мій особистий успіх? Які фактори відображені в моїй місії, баченні та моїх ключових ролях, необхідні для реалізації моїх особистих цілей? Які з моїх здібностей є найбільш важливими? Фактори, які визначають успіх особистості, логічно витікають з особистої місії, бачення та ключових ролей. Вони також пов'язані з чотирма перспективами BSC(фінанси, зовнішні споживачі, внутрішні процеси, а також знання та навчання).

Особисті цілі. Головне питання: яких вимірюваних короткострокових особистих результатів я хочу досягнути? Особисті цілі описують індивідуальні результати, яких прагне досягти людина з метою реалізації свого бачення. Цілі формують на основі ключових факторів успіху людини з врахуванням результатів аналізу її сильних та слабких сторін. Вони задають послідовність результатів, що необхідно досягти. PBSC не передбачає встановлення кількісних значень особистих цілей на даному етапі, такі оцінки вводяться на більш пізніх стадіях аналізу у вигляді показників результативності та цільових значень. Кожен ключовий фактор успіху пов'язаний з однією або більше цілями, котрі узгоджені з однією з чотирьох перспектив збалансованої системи показників.

Показники результативності. Цей елемент PBSC пов'язаний з відповідями на наступні питання: яким чином я можу виміряти мої особисті результати роботи? Як зробити мої індивідуальні цілі вимірюваними? Показник результативності діяльності - це одиниця виміру, за допомогою якої людина може оцінити свою

власну діяльність по відношенню до ключових факторів успіху і цілей. Ці показники вимірюють ступінь досягнення поставлених цілей для кожної з перспектив системи показників, а також для кожного з ключових факторів успіху. Індивідуальні показники результативності дозволяють зробити особисте бачення і особисті цілі вимірюваними.

Цільові значення. Цільове значення - це кількісна міра показника результативності. Це значення показника, до якого людина прагне і яке оцінюється за допомогою показника результативності. Цільові значення відображають значення показників, які необхідно отримати.

Дії зі самовдосконалення. Дії зі самовдосконалення – стратегічні кроки, які приймаються для реалізації місії, бачення і досягнення цілей. Ключовим словом тут є слово “як”. Як я збираюся досягнути своїх власних результатів? Як я можу здійснити свої індивідуальні задачі? Як я можу вдосконалювати свою діяльність?

Особливу увагу при застосуванні PBSC приділяють узгодженню особистих цілей та загальних цілей організації з метою отримання задоволення від роботи, активної участі у житті організації та мотивації працівника. Після формування особистих та організаційних цілей необхідний певний час на їх обміркування для пошуку балансу між цими ними. Це потрібно для тісного узгодження особистих та організаційних цілей та одночасного зростання цінностей організації та співробітника, адже розуміння цінностей кожного дозволить отримати довготермінові результати організаційних змін та вдосконалення (рис. 3. 4).



Рис. 3.4. Взаємозв'язок особистих цілей та цілей організації

Знаходження балансу між особистими цілями і цілями організації пов'язано з узгодженням особистої і організаційної системи збалансованих показників чи порівнянням індивідуального та групового способів навчання(рис. 3.5)

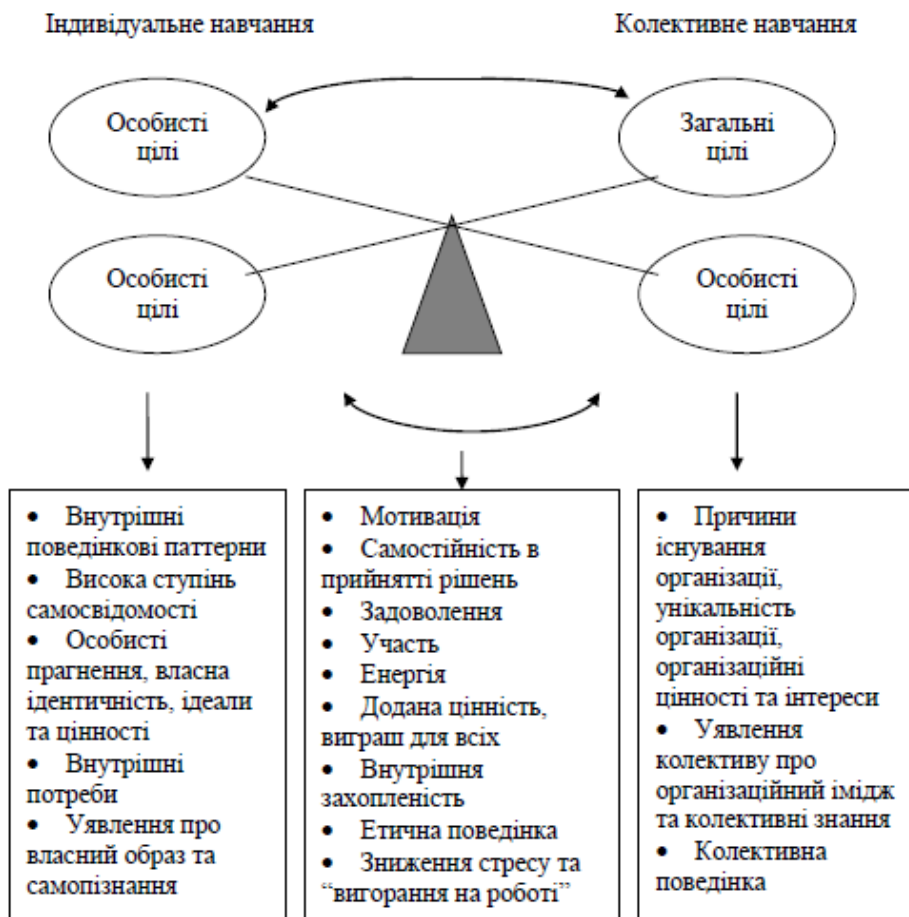


Рис.3.5 Баланс між цілями особистості та загальними цілями організації

Узгодження особистих цілей працівника із загальними цілями організації має відбуватися на кожному її рівні. Важливо виявляти індивідуальні внутрішні потреби співробітників, які вони приховують за своєю поведінкою, а також основні мотиватори персоналу для роботи в організації.

Тісний взаємозв'язок стратегічних цілей організації та інтересів окремих її співробітників можна за рахунок захоплення атмосфери суперництва в колективі; надавання співробітникам можливості для вирішування складних задач, зосередженні уваги на підвищенні продуктивності праці, розвитку мотивації, забезпеченні благополуччя персоналу тощо.

Концентрація персональних зусиль кожного співпрацівника організації,

зокрема її керівника, відбудеться за умови використання відповідних спеціальних методів удосконалення особистості. Кожен індивід має дотримуватися свого власного шляху вдосконалення. Від розуміння власних прагнень до досягнення особистих результатів необхідно перейти до практичної реалізації дій щодо самовдосконалення. Тут у нагоді стане добре відомий цикл PDCA [31] (рис. 3.6), який реалізується у чотирьох етапах [20]:

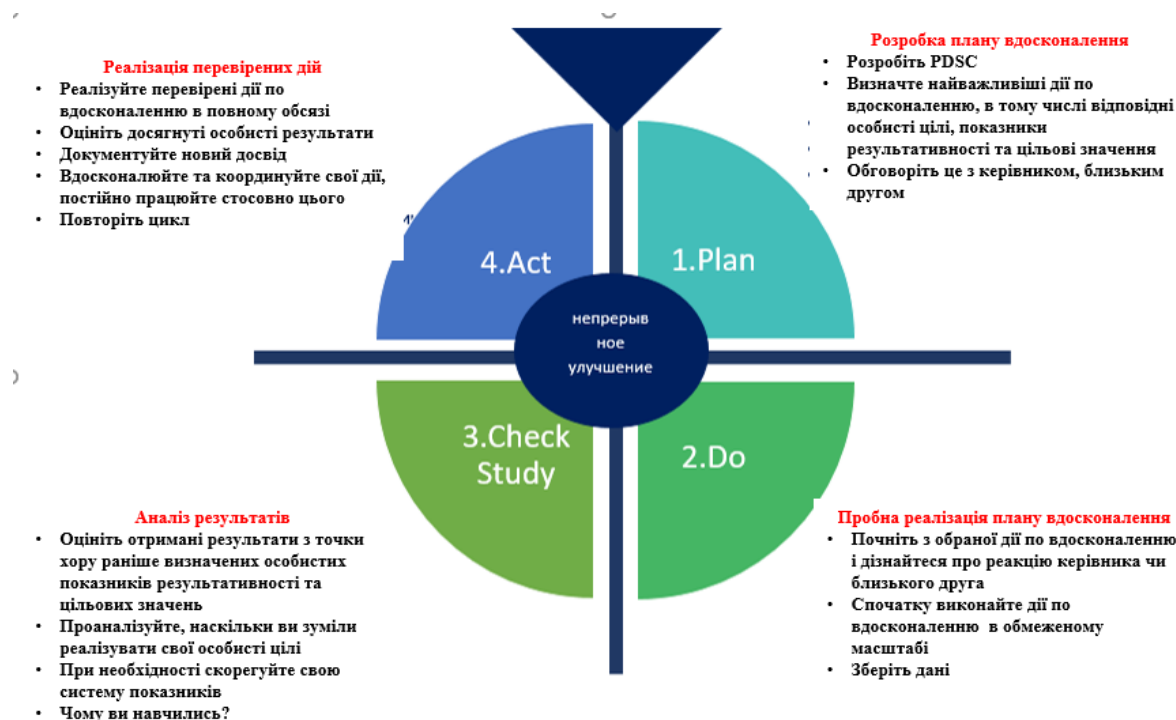


Рис. 3.6. Особистий цикл PDCA вищого керівництва.

1. Планування (Plan). Розробіть свою PBSC, узгоджену з організаційною системою збалансованих показників. З цієї системи показників оберіть дії по самовдосконаленню, які ви хотіли б реалізувати.

2. Реалізація заходів (Do). Спочатку необхідно реалізувати заплановану дію в обмеженому масштабі. Визначити, яка дія зі самовдосконалення має найвищий пріоритет, і починайте саме з нього. Потім запитайте у свого керівника, колег, підлеглих чи клієнтів, що вони думають стосовно цього аспекту. Дізнайтеся про їх враження та попросіть зробити зауваження. Особливу увагу приділіть своїм слабким сторонам та звичкам, які погано відображаються на вашому житті, заважають вашому розвитку та ведуть до негативних результатів.

3. Перевірка (Check). Оцініть отримані результати з точки зору раніше визначених особистих показників результативності та цільових значень. Проаналізуйте, наскільки ви зуміли реалізувати свої особисті цілі, і в разі необхідності скоректуйте свою власну систему показників.

4. Вплив та реалізація перевірених дій (Act). Тепер можна реалізувати перевірені дії зі самовдосконалення в повному обсязі. Оцініть досягнуті результати, зафіксуйте, чому ви встигли навчитись. Необхідно вдосконалювати і контролювати свої дії, постійно міркувати стосовно цього.

Вдосконалення особистості - циклічний процес навчання, який означає, що виконавши до кінця одну дію зі самовдосконалення, ви оберете з PBSC іншу дію з найвищим на даний момент пріоритетом. Такий порядок принесе задоволення і вам, і оточуючим. За допомогою цієї процедури ви будете безперервно покращувати свої індивідуальні показники та свою поведінку. Таким чином ви створите міцну основу для максимального особистісного розвитку та особистого благополуччя.

Ці поведінкові принципи пов'язані з процесом індивідуального розвитку та зміною поведінки особистості.

Для успішного розвитку можливостей пропонується систематично враховувати особисту систему збалансованих показників співробітників в процесі розвитку їх професійних компетенцій. Крім того необхідно спонукати їх використовувати те, чому вони навчилися, та ділитись знаннями та досвідом з колегами. Необхідно дізнатись, в яких областях співробітники прагнуть отримати нові знання та включити ці побажання в їх особисті системи збалансованих показників та індивідуальні плани роботи. Приклад складання PBSC представлено в табл. 3.16.

Виділимо такі переваги від застосування PBSC в процесі вдосконалення, розвитку та навчання співробітників:

1. PBSC дозволяє людині подолати її особисті стереотипи мислення, тобто набори уявлень та вірувань, котрі надають певний відтінок її досвіду щодо пізнання світу, і більш уважно прислухатись до внутрішнього голосу; вдосконалювати свою поведінку і створювати своє власне майбутнє. Коли людина займається самоаналізом, її здатність до навчання зростає за рахунок покращення розуміння власного світу та

Фрагмент складання PBSC для вищого керівництва підприємства[20]

Фінансова перспектива				
Ключові фактори успіху	Цілі	Ключові показники ефективності	Значення	Дії щодо досягнення
Фінансова стабільність і зростання доходів	Зростання доходу	Прибуток компанії		
		Прибуток від нерухомості		
		Прибуток від акцій		
	Не перевищити встановлені витрати	Виконання річного бюджету		
	Знизити ризики	Наявність інвесторів		
Зниження суми кредиту	Погашення 20% суми за рік			
Зовнішні перспективи				
Удосконалення відносин з партнерами по бізнесу	Удосконалення відносин з партнерами по бізнесу	Удосконалення відносин з партнерами по бізнесу		
Бути цінним для ближніх	Бути щасливим у родині	Час, проведений у родині Кількість спільних заходів Відпочинок за кордоном		
Комфортний психологічний клімат	Сильна команда, взаєморозвиток, гарні стосунки	Кількість спільних проектів Виконання нормативу з коучингу, спілкуванню		
Приємне спілкування з друзями	Радість, задоволення, релаксація, зняття стресу	Спільний відпочинок		
Внутрішні перспективи				
Постійні досягнення	Отримувати енергію від досягнень	Кількість досягнень		
Задоволення від роботи	Отримувати радість, задоволення від роботи	Рівень задоволення, відсутність конфліктів		
Фізичне та психологічне здоров'я	Бути здоровим, в гарному настрої	Кількість днів, пов'язаних зі захворюваннями		
	Гарно виглядати	Кількість тренувань		
Баланс між професійним та приватним життям	Отримувати задоволеність від життя	Кількість виїздів на природу з родиною Відвідування театрів, виставок Відпочинок з родиною		
Перспектива знань та навчання				
Високий професіоналізм	Зростання професіоналізму через набуття нових знань, навичок	Кількість тренінгів, семінарів		
		Кількість прочитаних книг з управління, бізнесу		
		Кількість відвідувань конференцій		
Знання іноземної (англійської) мови на високому рівні	Участь у міжнародних конференціях, симпозиумах,	Кількість конференцій, виставок		
		Кількість прочитаних книг в оригіналі		

уявлення про свій образ. Постановка особистих цілей передбачає пошук людиною своїх унікальних якостей. Важливим є розуміння власної унікальності.

2. В результаті вірно знайденої рівноваги між особистими цілями та практичною діяльністю людина отримує внутрішній спокій, зменшуються витрати її енергії і з'являється здатність керуватися своїм внутрішнім голосом. В результаті всі ці якості відбиваються на виникненні харизми.

3. Якщо існує оптимальне співвідношення між інтересами окремих співробітників та інтересами організації, співробітники будуть з більшою готовністю брати на себе зобов'язання з реалізації PBSC. Побудова PBSC також вимагає врахування таких понять, як задоволення від роботи, захопленість роботою та ентузіазм. Розвиток колективних і особистих цілей відбувається одночасно. Коли людина знає, що саме вона бажає для своєї організації і куди вона прагне йти разом з усіма, вона також задається питанням, чого бажає для себе і які умови необхідні для того, щоб всі працювали ефективно. Ясно сформована особиста ціль надає сенс життю людини. Сформулював PBSC і діючи відповідно до неї, людина починає краще розуміти саму себе, а також краще контролювати своє власне життя.

4. PBSC дозволяє людині переглянути цілі, задачі, принципи, норми та цінності, зробивши їх доступними не лише для себе, але і для свого близького оточення з метою отримання підтримки при здійсненні своєї ідеї. Як зазначив П.Сенге, «...коли особисті цілі співробітників стають основою планування діяльності організації, така організація починає бути засобом самореалізації співробітників» [29].

Узагальнюючи вищевикладене, відзначимо, що розглянута система PBSC може бути використана під час розробки моделей компетенцій для керівників різних рівнів управління. Дана система дозволяє ув'язати місію керівника, його особисті цілі та ключові ролі з особистими показниками результативності, що дозволяє спланувати заходи з вдосконалення особистості. Формування моделей компетенцій з використанням PBSC, на відміну від існуючих підходів, дозволяє відобразити у моделі компетенцій орієнтири керівника на саморозвиток, що сприятиме підвищенню його управлінської результативності. У зв'язку з цим збалансованість особистих цілей розвитку, ключових компетенцій та заходів зі самовдосконалення є передумовою розвитку потенціалу успіху керівника в забезпеченні досягнення успішних показників діяльності організації.

3.4 Ризики розвитку компетентностей та професійного зростання управлінського персоналу

Розглядаючи розвиток компетентностей управлінських працівників як невід’ємний процес удосконалення кадрової складової у діяльності організації, важливо брати до уваги усі передумови та чинники впливу, можливості і загрози (ризики), специфіку та особливості його здійснення в умовах окремого підприємства з урахуванням глобальних та локальних аспектів якості економічного розвитку.

Прийняття управлінських рішень на підприємствах посилює важливість перманентного аналізування впливу ризику з метою пошуку шляхів його зниження, базуючись на вимогах основних стандартів з управління ризиком [32-34] та результатах аналізу досліджень [35-38].

Ризики розвитку компетентностей та професійного зростання управлінських працівників доцільно прокласифікувати за відповідними ознаками (табл. 3.17) [23].

Таблиця 3.17

Класифікація ризиків розвитку компетентностей та професійного зростання управлінських працівників

Ознаки	Види	
За ресурсною ознакою	-Кадрові (психологічні) -Інформаційні	-Економічні
За характером	-Соціальні	-Мотиваційні
За тривалістю прояву (впливу)	-Разові -Періодичні	-Постійні
За можливими наслідками	-Для працівника	-Для організації
За сферою виникнення з точки зору індивіда (працівника)	-Внутрішні (особистісні)	-Зовнішні (організаційні)

Оскільки розвиток компетентностей управлінського персоналу відбувається під впливом низки чинників, основними з яких є соціальні, економічні, організаційні, то їх взаємодія зумовлює безліч ризиків при започаткуванні та перебігу цього процесу. Виявлення, ідентифікування та прогнозування таких загроз дозволить оптимально застосовувати способи з управління ризиками: запобігання, мінімізація чи усунення негативного (руйнівного) впливу [38].

У табл. 3.18 наведені запропоновані варіанти реагування на групи ризиків розвитку компетентностей та професійного зростання управлінських працівників.

Таблиця 3.18

Матриця заходів щодо реагування на групи ризиків розвитку компетентностей та професійного зростання управлінських працівників

Назва ризику	Причини виникнення	Заходи щодо уникнення або мінімізації ризику чи наслідків його прояву
1	2	3
1. Ризик професійного вигорання працівника	Виникає внаслідок нечіткого усвідомлення працівником рівня власної компетентності та меж професійності. Переоцінка власних можливостей – це явище, коли людина не в змозі виконати поставлене завдання через недостатнє розуміння рівня складності або неправильний розподіл часу; загрожує розвитку компетентностей, оскільки спричиняє розчарування у собі, усвідомлення власної недосконалості та агресію до оточення. Управлінець, який звик себе переоцінювати, – далекий від самокритичності, у трудових взаєминах проявляє постійну схильність до конфліктів, недооцінює та надто критично ставиться до колег.	Адекватне співставлення можливостей персоналу та особливостей поставлених завдань дозволяє мінімізувати потенційні втрати.
2. Ризик економічної безрезультатності	Виникає тоді, коли розвиток компетентностей окремого працівника апарату управління не супроводжується економічним результатом для підприємства або ж для суспільства. Успішний розвиток компетентностей працівників АУ, як правило підвищує, кадровий потенціал та спричиняє відповідну результативність у досягненні організаційних цілей, задоволенні суспільних потреб. Однак, незатребуваний організацією працівник з високим рівнем ПЗ формує ризик економічної безрезультатності.	Необхідно оптимально використовувати зростаючу професійну компетентність персоналу АУ для покращення економічних результатів підприємства.
3. Ризик нереалізованості працівника	Виникає тоді, коли розвиток компетентностей та кар'єрне зростання працівника АУ ідуть порізно. Таке кризове явище буває за умов вищого рівня професійної компетентності, ніж потрібно для виконання нормативної роботи. Як наслідок, виникає стан професійної апатії й пасивності.	Необхідно формувати кадрову політику організації таким чином, щоб займаний кар'єрний щабель відповідав рівню професійної компетентності працівника АУ.
4. Ризик недостатнього мотивування з боку керівництва	Виникає через неповне усвідомлення керівниками необхідності вмілого мотивування підлеглих. Даний ризик полягає у недостатньому спонуканні персоналу АУ до розвитку компетентностей або нецілковитій орієнтації на досягнення цілей організації через нестачу, недосконалість мотивування з боку керівників	Необхідно на підприємстві розробити план мотивування управлінців
5. Ризик трудоголізму консультацій тощо.	Виникає через прагнення працівника АУ постійно професійно зростати та розвивати компетентність. Трудоголізм, як надмірна працьовитість, у переважній більшості випадків є наслідком особистісних проблем працівника; хоча такі кадри є цінними для підприємства. Ризик може виникати під час безперервного розвитку компетентностей, внаслідок чого постає ідеалізоване переконання працівника АУ щодо власної професійності, а також патологічна схильність до недооцінки компетенції колег.	Слід розумно розподіляти час для роботи, відпочинку та особистого життя або ж вдається до психологічних консультацій тощо

1	2	3
6. Ризик невідповідності оплати праці	Виникає при стрімкому розвитку компетентностей працівника АУ, котрий досягнув вищого рівня професійної компетентності відносно можливостей винагороди з боку підприємства (бюджет). Ризик полягає у тому, що високопрофесійний працівник отримує неналежну винагороду відповідно до свого рівня професіоналізму, оскільки підприємство не в змозі конкурувати з об'єктивними вимогами підлеглого чи пропозиціями інших підприємств на ринку праці.	Усунення даного ризику передбачає пошук нового місця роботи з гідною заробітною платою відповідно до рівня професіоналізму
7. Ризик внутрішньоорганізаційної конкуренції.	Стрімке ПЗ та розвиток компетентностей працівника АУ може викликати невдоволення та агресію з боку співробітників, котрі не бажають зайвої конкуренції та можуть здійснювати психологічний тиск.	Необхідність вибору щодо подальшого зростання, змін організаційної структури управління
8. Ризик спустошення особистості працівника АУ	Виникає внаслідок всеохоплення у своїй професійній діяльності та при максимальному опануванні професійної компетентності. Через постійне ПЗ та розвиток компетентностей працівник АУ досягає усіх можливих професійних цілей, внаслідок чого відчуває спустошення та професійну апатію.	Необхідно міло здійснювати управління за цілями: щоразу шукати для себе нові виклики лише у плані професійного розвитку, а й щодо відповідності кар'єрного просування.
9. Ризик розриву теорії та практики	Виникає тоді, коли теоретична обізнаність управлінця не відповідає практичній: такий працівник не може себе повноцінно професійно реалізувати. Даний ризик супроводжує розвиток компетентностей та полягає у тому, що управлінець, який глибоко оволодівлише теоретичною базою не зможе досягти високих результатів та бути належно оціненим з боку керівництва.	Постійне підкріплення теоретичних напрацювань практичною діяльністю
10. Ризик відсутності наставництва	Оскільки наставництво сприяє підвищенню рівня компетентності та професіоналізму кадрів, відсутність такої практики на підприємстві зумовлює, як наслідок – повільний розвиток компетентностей.	Знаходження у підрозділі досвідченого колеги, який завжди зможе підтримати та надати релевантну консультацію

В процесі розвитку компетентностей працівників потрібно усвідомлювати усі можливі ризики, перманентно їх ідентифікувати, виявляти причини (джерела) ризику та застосовувати відповідні інструменти для управління ризиками.

Висновки до третього розділу

У розділі розроблені пропозиції щодо удосконалення процесів оцінювання та розвитку управлінського персоналу підприємства.

Розроблено систему критеріїв та показників комплексного оцінювання діяльності управлінського персоналу підприємства. Запропонована система

критеріїв та показників є загальною та може використовуватися для оцінювання усіх управлінських підрозділів та підсистем менеджменту на підприємствах будь-якої форми та виду власності в незалежності від галузі економіки, але враховуючи її особливості.

На основі переліку базових компетенцій побудовано Профіль базових компетенцій управлінського персоналу, який не виключає можливостей його додаткового розширення, що є цілком ймовірним у зв'язку з різноманіттям підходів до класифікації компетенцій. Проте цінність запропонованих підходів полягає у виявленні особливостей застосування компетенційного підходу саме в управлінській діяльності, що створює передумови для розробки заходів з підвищення управлінської результативності в організації.

Визначено, що на основі базових компетенцій відбувається становлення професійних та соціально-особистісних компетенцій, успішна реалізація яких можлива за наявності зовнішніх сприятливих умов (кадрова політика організації; кількісно-якісний склад кадрів; програми навчання та розвитку в організації; діюча система стимулювання; корпоративна культура тощо).

Сформовано підхід до ефективного розвитку потенціалу успішності управлінського персоналу, заснований на формуванні особистої системи збалансованих показників (PrivateBalancedScorecard– PBSC). Дана система дозволяє ув'язати місію керівника, його особисті цілі та ключові ролі з особистими показниками результативності, що дозволяє спланувати заходи з вдосконалення особистості та є передумовою розвитку потенціалу успіху керівника в забезпеченні досягнення успішних показників діяльності організації.

Розроблено методику управління ризиками розвитку компетентностей та професійного зростання управлінських працівників, використання якої дозволить виявляти і описувати ризики; кількісно й якісно, оцінювати ризики персоналу, сформувавши їх реєстр; вибрати найбільш ефективні способи реагування на ризики; детально опрацювати їх; організувати регулярний моніторинг виявлених ризиків і контроль виконання заходів з управління ризиками.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Досягнення гармонійного поєднання довкілля, суспільства та сталого розвитку вважають необхідною умовою задоволення потреб сучасного покоління без завдання шкоди можливості майбутнім поколінням задовольняти свої потреби. Урівноваження трьох основоположних складників сталого розвитку сприяє досягненню його як мети.

Соціальні очікування щодо сталого розвитку, прозорості та підзвітності еволюціонували разом з усе більш суворими законодавчими ініціативами, збільшуваним тиском забруднення на довкілля, неефективним використанням ресурсів, неналежним поводженням з відходами, зміною клімату, деградацією екосистем і втратою біорозмаїття.

У країнах Західної Європи економічні втрати від неефективного управління екологічними аспектами, за різними оцінками, сягають 3-5 % від ВВП; аналогічні дані по Україні відсутні.

Тому найперспективнішим шляхом розв'язання екологічних проблем промислового виробництва треба вважати саме системний підхід в екологічному управлінні – внутрішньо мотивовану ініціативну діяльність суб'єктів господарювання, спрямовану на досягнення їхніх екологічних цілей і завдань.

Протягом останнього десятиліття у всьому світі зростає усвідомлення тих обставин, що система екологічного управління (СЕУ) є важливим чинником забезпечення сталого розвитку, тісно пов'язаним, зокрема, із системою управління якістю. Багатьом уже відомі вимоги до систем управління, викладені в міжнародних стандартах ISO 9001 та ISO 14001, але не варто забувати про багатогранність екологічних впливів, які, безумовно, виходять за межі виробничої системи та наявні на всіх етапах життєвого циклу продукції.

У розділі визначено мету та основні переваги впровадження сучасних моделей екологічного управління, проведено короткий огляд існуючих підходів до створення СЕУ, розглянуто та проаналізовано стандарти серії ISO 14001.

4.1 Мета та основні переваги впровадження сучасних моделей екологічного управління

Основною метою впровадження систем екологічного управління є, окрім прояву серйозного ставлення до екологічних питань, реальне зменшення негативного впливу на довкілля, зменшення кількості забруднювачів або, якщо це можливо, їхнє цілковите усунення в місці виникнення.

Це також має свої переваги:

зменшення видатків, у зв'язку зі зменшенням кількості відходів, зменшення споживання енергії і сировини та зменшення екологічних виплат;

демонстрація відсутності зобов'язань, пов'язаних із забрудненням довкілля; зменшення аварій;

зниження ризику юридичної відповідальності;

полегшення під час отримання дозвільних документів;

зростання ринкової конкурентоспроможності;

зростання надійності організації та довіри до неї;

розширення можливостей для доступу до донорських фондів і кредитів;

представлення клієнтам та контрагентам задокументованого екологічного управління;

підтримка добрих стосунків із сусідніми об'єктами та суспільством;

покращення та підтримка високої якості продукції і послуг;

моніторинг перебігу й ефективності виробничих процесів;

покращення внутрішньої комунікації в організації;

стійкий прогрес у розвитку й розв'язання екологічних проблем.

Екологічне управління ґрунтується на основі екологічної політики організації та передбачає поетапне наближення до поставленої мети, вибір реальних цілей і визначення реального часу їх досягнення.

Декларуючи власну екологічну політику і впроваджуючи її на практиці через СЕУ, організація ліквідує формалізм адміністративно регульованої природоохоронної діяльності. З моменту проголошення про наявність власної екологічної політики, екологічний компонент діяльності організації перестає бути

примусовим «додатком» до її основної діяльності. Адже цим самим організація підтверджує, що встановлення цієї політики та її впровадження є наслідком її прямих інтересів. Проголошення внутрішньої екологічної політики не повинно суперечити законодавству та національним стандартам у сфері охорони довкілля, раціонального природокористування та екологічної безпеки.

Упровадження СЕУ є економічно корисним і доцільним завдяки таким факторам:

1. Економія виробничих витрат і ресурсів. Завдяки впровадженню системи екологічного управління можна значно раціоналізувати споживання сировинних матеріалів, води, енергії, скорочуючи так виробничі витрати. Крім того, значної економії ресурсів і коштів можна досягти за рахунок вироблення продукції, що підлягає вторинній переробці. Скорочення обсягу викидів шкідливих речовин допомагає уникнути штрафів та інших санкцій від державних контролюючих органів.

2. Конкурентна перевага. Існує безпосередній зв'язок між дотриманням принципів екологічної політики й екологічного управління та поліпшенням екологічних характеристик продукції. З року в рік у свідомості споживачів якість продукції здебільшого асоціюється з її відповідністю екологічним стандартам.

3. Декларування екологічної політики і впровадження СЕУ зазвичай призводить до послаблення адміністративного тиску на підприємство з боку органів державного контролю (нагляду). Навіть більше, упровадження СЕУ та екологічна дієвість можуть удоступнити певні види державної підтримки національного товаровиробника.

4. Розширення ринків збуту продукції. Зростання екологічної обізнаності суспільства відображається безпосередньо на тенденціях розвитку ринків. Вихід на нові ринки збуту, особливо в розвинених країнах, є неможливим без дотримання міжнародних екологічних стандартів та критеріїв екологічності.

5. Вихід на новий рівень технологічного розвитку та інновацій. Пошук оптимальних з екологічної точки зору виробничих рішень сприяє технологічному оновленню виробничих процесів, а також появі інноваційних, тобто якісно нових, продуктів.

4.2 Стисла характеристика BS 7750 та EMAS

Британський стандарт BS 7750 (British Specification for Environmental Management Systems) [39], розроблений у 1992 р. Британським інститутом стандартизації, став одним з перших у світі стандартизованих збірників рекомендацій з упровадження добровільної СЕУ.

Цей стандарт не встановлює вимог до природоохоронної діяльності підприємства. Проте він містить рекомендації, корисні для створення ефективної СЕУ аспектами будь-якої діяльності й екологічного аудиту. Згідно з рекомендаціями стандарту, розроблення і впровадження СЕУ має відбуватися в такій послідовності:

1. Попередній аналіз ситуації, що склалася. Виявлення всіх вимог до екологічного управління підприємства з боку держави та елементів екологічного менеджменту, які вже застосовуються на підприємстві.

2. Розроблення декларації про екологічну політику підприємства, яка повинна детально відображувати всі екологічні аспекти його діяльності.

3. Створення структури розподілу обов'язків і відповідальності на підприємстві в СЕУ.

4. Оцінювання впливу підприємства на довкілля. Необхідно скласти перелік встановлених нормативів, характеристику емісії, план розміщення й утилізації відходів виробництва та структуру впливу на довкілля підприємств-постачальників.

5. Розроблення екологічних цілей і завдань підприємства.

6. Виявлення стадій виробництва, процесів і видів діяльності, що можуть впливати на стан довкілля, розроблення системи контролю над цими процесами.

7. Розроблення програми екологічного менеджменту, визначення особи, відповідальної за її виконання. Програма має бути складена так, щоб врахувати не тільки поточні, але й колишні види діяльності підприємства, а також імовірний вплив на довкілля життєвого циклу видів продукції, запланованих до виробництва.

8. Розроблення та оприлюднення детального опису СЕУ підприємства, який дозволяє аудитору встановити, чи правильно функціонує система і який ураховує всі аспекти впливу підприємства на довкілля.

9. Встановлення системи реєстрації всіх екологічно важливих подій, видів

екологічної діяльності, випадків порушення вимог екологічної політики тощо.

10. Встановлення на підприємстві системи внутрішнього аудиту за наданими у стандарті рекомендаціями. Результати внутрішнього аудиту можуть підлягати зовнішній перевірці незалежною третьою стороною.

Положення британського стандарту було враховане Міжнародною організацією стандартизації (ISO) при розроблянні стандарту ISO 14001.

Схема екологічного менеджменту і аудиту EMAS (Eco-Management and Audit Scheme) [40] була розроблена як уніфікована система для держав-членів Європейського Союзу в першій половині 1990-х рр. Можливість бути сертифікованими згідно з EMAS організації отримали в 1995 р.

Головними цілями розроблення EMAS були оцінка й покращення екологічних характеристик діяльності організацій, а також створення належних умов для отримання екологічної інформації зацікавленими сторонами. Цю систему було створено виключно для промислових підприємств. Реєстрація (сертифікація) організацій відповідно до вимог EMAS є добровільною.

Система EMAS складається з декількох етапів, які залежать один від одного. Вважається, що основою для розроблення EMAS був британський стандарт BS 7750, тому основні пункти загальноєвропейської системи екологічного управління й аудиту та британського стандарту є досить схожими.

Основними компонентами встановлення системи екологічного управління, згідно з EMAS, є:

1. Розроблення екологічної політики й публікація заяви про наміри підприємства щодо виконання цієї політики.

2. Оцінка ситуації, що склалася на час прийняття екологічної політики і порівняно з якою буде оцінюватися ефективність подальшого функціонування системи екологічного управління.

3. Формулювання конкретних завдань екологічної політики підприємства, тобто ідентифікація тих характеристик діяльності, які мають бути вдосконалені.

4. Розроблення детальної програми досягнення поставлених цілей.

5. Проведення екологічного аудиту з метою постійної оцінки прогресу у виконанні поставлених завдань.

На сьогодні система EMAS діє лише в межах Європейського Союзу. Вона може бути цікавою для виробників, які орієнтовані на експорт до країн Європейського Союзу або країн, які претендують на членство в ЄС. Проте вона не може замінити загальновизнані міжнародні стандарти ISO серії 14000.

4.3 Загальний огляд серії стандартів ISO серії 14000

Основні підходи щодо розроблення та вдосконалення CEУ розглядаються на базі стандартів ISO серії 14000, які встановлюють системний підхід до аналізу та покращення показників екологічної дієвості організації.

Стандарти серії ISO 14000 орієнтовані на поліпшення екологічних характеристик діяльності підприємства, мають рекомендаційний характер і містять практичні інструменти для створення ефективної CEУ та розвитку ініціативного екологічного аудиту.

Стандарти серії ISO 14000 включають групи стандартів з таких питань: принципи розроблення та впровадження систем екологічного управління; оцінювання життєвого циклу та управління ним; інструменти екологічного контролю та оцінки; комунікації, екологічні декларації та маркування; стандарти, що орієнтовані на продукцію; управління парниковими газами.

Сучасна серія стандартів ISO 14000 вважається найбільш перспективною та пристосованою для впровадження CEУ в усьому світі.

Серія ISO 14000 виникла внаслідок рішень, прийнятих на двох визначних самітах: Всесвітньому саміті ООН зі сталого розвитку, що відбувся в Ріо-де-Жанейро у 1992 р., та протягом Уругвайського раунду переговорів щодо Генеральної угоди з тарифів і торгівлі (сучасна Світова організація з торгівлі) у 1994 році.

Головною метою впровадження стандартів серії ISO 14000 стало забезпечення єдиних рекомендацій для всіх країн світу, які враховують найкращий досвід уже наявних регіональних або національних CEУ. Міжнародні стандарти ISO серії 14000 та відповідні національні стандарти є базою для побудови CEУ в організації.

Ключовим поняттям стандартів серії ISO 14000 є поняття системи

екологічного управління. Тому головним стандартом у цій серії вважається ISO 14001. У 2015 році Міжнародною організацією зі стандартизації було переглянуто стандарт ISO 14001:2004 та на його заміну прийнято нову редакцію – ISO 14001:2015 [41]. ISO 14001 установлює вимоги до системи екологічного управління, що їх організація може використовувати для підвищення своєї екологічної дієвості. Призначення цього стандарту – надати організаціям загальну схему діяльності задля охорони довкілля та реагування на зміни умов довкілля в рівноважному поєднанні із соціально-економічними потребами. Дії стосовно ризиків і можливостей – нова вимога, які належить до ризиків і можливостей, пов'язаних із СЕУ. У попередній версії стандарту подібна вимога була наявна як вимога до прогнозування й попередження помилок. Стандарт очікує, що організації будуть виявляти й аналізувати свої ризики та можливості (пов'язані з унікальним контекстом організації, її заінтересованими сторонами, зобов'язаннями та екологічними аспектами), які можуть вплинути (позитивно чи негативно) на здатність їх системи екологічного управління досягати запланованих результатів. Стандарт також очікує, що організації будуть вживати відповідних заходів для подолання всіх ризиків та використання можливостей. Організації також повинні визначити, яким чином ці заходи будуть упроваджені до процесів системи екологічного управління і яким чином буде здійснюватися контроль, оцінка та аналіз ефективності цих заходів та процесів. Ця вимога дозволяє організації визначити фактори, які можуть викликати відхилення результатів її процесів та системи екологічного управління від запланованих. Організації повинні розробити попереджувальні засоби і методи для мінімізації негативного впливу й максимально використовувати можливості, які виникають.

Доповнює ISO 14001 та надає додаткові вказівки та корисні пояснення щодо впровадження СЕУ стандарт ISO 14004 [42]. Стандарт покликаний допомогти організаціям отримати максимальну віддачу від своїх систем управління впливом на довкілля, незалежно від розміру або типу таких організацій.

У стандарті ISO 14005 [43] подано настанови для всіх організацій, але особливо для малих та серед - ніх підприємств, щодо поетапного розроблення, запровадження, підтримування та поліпшу - вання системи екологічного

управління. Стандарт також містить рекомендації щодо інтеграції й використання екологічних методів оцінки продуктивності. Стандарт застосовний до будь-якої організації, незалежно від рівня її розвитку, характеру діяльності чи місця її провадження. Системи екологічного управління не стосується виключно екологічних аспектів процесів виробництва. Вони пов'язані із зв'язками з постачальниками, підрядниками, продукцією чи послугами, виконанням робіт, споживачами та іншими зацікавленими сторонами. Тому комітет ISO/TC 207 розробив додаткові інструменти для вирішення таких аспектів.

Оцінка життєвого циклу (ОЖЦ) є інструментом для визначення та оцінки екологічних аспектів товарів та послуг від «колиски до могили»: від отримання природних ресурсів до можливостей утилізації продукту або його відходів.

Стандарти серії ISO 14040 дають рекомендації щодо принципів та методів досліджень життєвого циклу, які надають організації інформацію про те, як зменшити загальний вплив своїх продуктів та послуг на стан довкілля.

Зокрема, стандарт ISO 14040 [44] установлює принципи та структуру ОЖЦ.

ISO 14044 [45] визначає вимоги та містить рекомендації щодо ОЖЦ, у тому числі: визначення мети і сфери застосування ОЖЦ, стадії інвентаризаційного аналізу життєвого циклу (ІАЖЦ), стадії оцінки впливу життєвого циклу, стадії інтерпретації життєвого циклу, підготовки звітів і критичного аналізу ОЖЦ, обмежень ОЖЦ, взаємозалежності стадій ОЖЦ, умов використання кількісних значень і додаткових елементів.

Деякі приклади, які пояснюють положення ISO 14044, містить стандарт ISO/TR 14047 [46].

Стандарт ISO/TR 14049 [47] містить приклади виконання методів інвентаризаційного аналізування життєвого циклу (ІАЖЦ) як засобу задоволення відповідних положень стандарту ISO 14044.

Серія стандартів ISO 14020 стосується різноманітних підходів до застосування екологічних декларацій та маркувань, що вказують на екологічні характеристики та переваги продукції.

Зокрема, ISO 14020 [48] установлює принципи, якими варто керуватися в розробленні та використанні екологічних маркувань та декларацій. Передбачається,

що цей стандарт використовуватиметься спільно з іншими застосовними стандартами ISO серії 14020.

ISO 14021 [49] установлює вимоги до екологічних самодекларацій у вигляді формулювань, символів або зображень стосовно продукції (екологічні декларації типу II) та містить пояснення окремих загальноприйнятих термінів, використовуваних в екологічних твердженнях, визначає кваліфікаційні критерії їх використання, а також описує загальну методологію оцінення та перевірки екологічних самодекларацій та конкретні методи оцінення та перевірки деяких тверджень, поданих у стандарті.

ISO 14024 [50] встановлює принципи та методи, застосовані для розроблення програм екологічного маркування типу I, включаючи вибір категорій продукції, екологічних критеріїв продукції і функціональних характеристик продукції, а також для оцінювання та демонстрування відно відності. Цей стандарт також установлює процедури сертифікації для присвоєння екологічного маркування.

ISO/TR 14025 [51] ідентифікує й описує елементи та питання, що стосуються екологічних декларацій типу III та відповідних програм, включаючи технічні міркування, оформлення та розповсюдження декларацій, а також адміністративні міркування щодо розроблення та/ чи випуску екологічної декларації.

ISO 14026 [52] містить принципи, вимоги та настанови щодо повідомлення про екологічні аспекти та потенційний вплив на довкілля продукту, пов'язаний з конкретною проблемою.

ISO/TS 14027 [53] містить принципи, вимоги та настанови щодо розроблення, перегляду, реєстрації та оновлення правил категорії продукції в рамках екологічної декларації типу III або програм вуглецевого сліду, які базуються на основі ОЖЦ відповідно до ISO 14040 та ISO 14044, а також ISO 14025, ISO 14046 і ISO/TS 14067. Стандарт також надає інструкції щодо способів інтеграції додаткової екологічної інформації, незалежно від того, чи вона ґрунтується на ОЖЦ, на основі узгодженого та науково обґрунтованого способу відповідно до стандарту ISO 14025.

Ефективно впроваджена СЕУ дозволить ідентифікувати ті сфери в організації, у яких можливе зменшення витрат, та ті сфери, які потребують удосконалення. Це також повний контроль за «правовою відповідністю» організації, зокрема,

законодавству у сфері охорони навколишнього природного середовища. Завдяки чіткому визначенню відповідальності покращується організація праці, а отже, відбувається зменшення питомих витрат і зростання конкурентоспроможності організації.

Висновки до четвертого розділу

У розділі визначено мету та основні переваги впровадження сучасних моделей екологічного управління, проведено короткий огляд існуючих підходів до створення СЕУ, розглянуто та проаналізовано стандарти серії ISO 14001.

Установлено, що стандарти серії ISO 14000 включають групи стандартів з таких питань: принципи розроблення та впровадження систем екологічного управління; оцінювання життєвого циклу та управління ним; інструменти екологічного контролю та оцінки; комунікації, екологічні декларації та маркування; стандарти, що орієнтовані на продукцію; управління парниковими газами.

Визначено, що сучасна серія стандартів ISO 14000 вважається найбільш перспективною та пристосованою для впровадження СЕУ в усьому світі.

Ефективно впроваджена СЕУ дозволить ідентифікувати ті сфери в організації, у яких можливе зменшення витрат, та ті сфери, які потребують удосконалення. Це також повний контроль за «правовою відповідністю» організації, зокрема, законодавству у сфері охорони навколишнього природного середовища. Завдяки чіткому визначенню відповідальності покращується організація праці, а отже, відбувається зменшення питомих витрат і зростання конкурентоспроможності організації.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі вирішена актуальна задача, яка полягала в удосконаленні процесів оцінювання та розвитку управлінського персоналу підприємства на основі дослідження сучасних підходів до формування компетентцій управлінського персоналу, а також аналізу методів його оцінювання та розвитку.

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи досліджено:

теоретичні основи формування компетентцій управлінського персоналу. Установлено, що забезпечення ефективності діяльності управлінського персоналу – це виявлення професійних, інноваційно-інтелектуальних, соціально-психологічних компетентностей персоналу, які здатні підвищити ефективність управління підприємством, аіснуючі підходи до оцінювання діяльності управлінського персоналу зводяться лише до визначення ефективності як відношення отриманих результатів до витрат, не враховуючи різних характеристик управлінської діяльності та ступінь її відповідності цілям підприємства, її внесок у загальну ефективність;

методи розвитку управлінського персоналу та підходи до його оцінювання на основі компетентнісного підходу. Показано особливості застосування компетентнісного підходу в сфері управління персоналу та запропоновано структуру компетентцій управлінського персоналу організації. Виділено основні методи розвитку компетентності управлінських працівників в розрізі удосконалення окремих складових або комплексного впливу на результат.

Узагальненням результатів проведених досліджень стали пропозиції щодо удосконалення процесів оцінювання та розвитку управлінського персоналу підприємства.

Розроблено систему критеріїв та показників комплексного оцінювання діяльності управлінського персоналу. Запропонована система критеріїв та показників є загальною та може використовуватися для оцінювання усіх управлінських підрозділів та підсистем менеджменту на підприємствах будь-якої форми та виду власності незалежно від галузі економіки.

На основі переліку базових компетенцій побудовано Профіль базових компетенцій управлінського персоналу, який не виключає можливостей його додаткового розширення. Цінність запропонованих підходів полягає у виявленні особливостей застосування компетентнісного підходу саме в управлінській

діяльності, що створює передумови для розробки заходів з підвищення управлінської результативності в організації.

Визначено, що на основі базових компетенцій відбувається становлення професійних та соціально-особистісних компетенцій, успішна реалізація яких можлива за наявності зовнішніх сприятливих умов (кадрова політика організації; кількісно-якісний склад кадрів; програми навчання та розвитку в організації; діюча система стимулювання; корпоративна культура тощо).

Сформовано підхід до ефективного розвитку потенціалу успішності управлінського персоналу, заснований на формуванні особистої системи збалансованих показників (PrivateBalancedScorecard– PBSC). Дана система дозволяє ув'язати місію керівника, його особисті цілі та ключові ролі з особистими показниками результативності, що дозволяє спланувати заходи з вдосконалення особистості та є передумовою розвитку потенціалу успіху керівника в забезпеченні досягнення успішних показників діяльності організації.

Розроблено методику управління ризиками розвитку компетентностей та професійного зростання управлінських працівників, використання якої дозволить виявляти і описувати ризики; кількісно й якісно, оцінювати ризики персоналу, сформувавши їх реєстр; вибрати найбільш ефективні способи реагування на ризики; детально опрацювати їх; організувати регулярний моніторинг виявлених ризиків і контроль виконання заходів з управління ризиками.

Також у роботі розглянуті питання охорони навколишнього середовища.

Розроблені пропозиції призначені для використання у поточній діяльності керівниками та посадовими особами, які залучаються до оцінювання управління персоналом підприємств та організацій будь-яких розмірів та форм власності.

Застосування розроблених пропозицій на практиці дозволить підвищити ефективність функціонування системи управління персоналом у цілому, сприятиме ефективному формуванню й використанню кваліфікованого управлінського персоналу відповідно до стратегії підприємства, забезпечить управління ризиками некомпетентних результатів праці посадових осіб-управлінців. Втілення системи збалансованих показників вищого керівництва PBSC у життя дозволить ув'язати місію керівника, його особисті цілі з особистими показниками результативності, що дозволить спланувати заходи з вдосконалення особистості та є передумовою розвитку потенціалу успіху керівника в забезпеченні досягнення успішних показників діяльності організації, та, відповідно, сприятиме зростанню її прибутку і конкурентоспроможності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Друкер П. Эффективный руководитель / Питер Друкер ; пер. с англ. О. Чернявской. – 4-е изд. – Манн, Иванов и Фербер ; Эксмо, 2014. – 240 с.
2. Кузнецов Е. А. Методологія професіоналізації управлінської діяльності в Україні. Монографія. Херсон : ОЛДІ ПЛЮС, 2017. 382 с.
3. Білокур І.П. Сертифікація персоналу: навч. посіб. / Білокур І.П. – К.: НАУ «НАУ-Друк», 2014. – 328 с.
4. Дудукало Г.О. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства / Г.О. Дудукало // Інвестиції: практика та досвід. —2012. — №8. — С. 98 - 99.
5. Дудукало Г.О. Механізм забезпечення ефективності діяльності персоналу підприємств машинобудування: методичні підходи до побудови / В.В. Пастухова, Ю.П. Матусов, Г.О. Дудукало // Збірник наукових статей: «Менеджмент у ХХІ сторіччі: методологія і практика»: збірник наукових статей. — Полтава: видавець Шевченко Р.В., — 2014. — С. 91 - 96.
6. Рогач С.М., Гуцул Т.А., Ткачук В.А. та ін. Економіка і підприємництво, менеджмент Київ: Видавничий центр НУБіП України, 2015. — 726 с.
7. Дудукало Г.О. Механізм забезпечення ефективності Управління персоналом машинобудівних підприємств, Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук зі спец.ь 08.00.04 – економіка та управління підприємствами. Електронний ресурс:http://www.dut.edu.ua/uploads/p_423_79921482.pdf
8. Гоулман, Д. Эмоциональный интеллект. – М.: АСТ; АСТ Москва; Хранитель, 2008.-С.10-443.
9. Борщ В. И. Управленческий капитал как особая форма человеческого капитала. Економічна політика держави в умовах трансформаційних змін: Зб. матеріалів міжнар. наук.-практ. конф. (Україна, м. Сімферополь, 15-16.02.2013 р.). Сімферополь : НО “Economics”, 2013. Ч. 1. (2). С. 55-57.
10. Л.Є. Довгань, Г. А. Мохонько, Г. О. Дудукало ефективність управління персоналом підприємств: діагностика та механізм забезпечення. Методичні підходи до забезпечення ефективності діяльності персоналу підприємств,

електронний ресурс: <http://pedagogi.org/lye-dovgane-g-a-mohoneko-g-o-dudukalo-efektivniste-upravlinnya.html?page=10>

11. Харун О.А. Конкурентоспроможність персоналу підприємств в системі їх ефективного управління / О.А. Харун // Конкурентоспроможність в умовах глобалізації: реалії, проблеми та перспективи : матеріали II між нар. наук.-практ. конф., Житомир, 17-18 квітня 2008 р. / . — Житомир, 2008. — С. 126 - 129.

12. Єременко В. Соціальна економіка / В. Єременко. — 2-ге вид., адапт. і доп. — К. : ІВЦ Держкомстату України, 2003. — 351 с..

13. Кибанов А.Я. Управление персоналом: регламентация труда: Учеб. пособие. / А.Я. Кибанов. — М. : Экзамен, 2010. — 576 с.

14. Балабанова Л.В. Управління персоналом :Текстпідруч. для студ. вищ. навч. закл. Балабанова Л.В., Сардак О.В. :Донец-нац-ун-т економіки і торгівлі ім-М-Туган-Барановського—Донецьк: ДонНУЕТ- 413с.

15. Конспект лекцій з курсу «Організація кадрової роботи» для підготовки фахівців освітньо-кваліфікаційного рівня “бакалавр” денної та заочної форми навчання, Тернопіль, 2013. Електронний ресурс: <http://dspace.tneu.edu.ua/retrieve/17879/>

16. Дармиць, Р. З. та Сабурова, Д. О., 2019. Підходи до класифікування компетентностей управлінських працівників. Сучасні тенденції економічного зростання: стратегії, напрями та пріоритети: Міжнародна науково-практична конференція. Запоріжжя, Україна. Травень 2019. Запоріжжя: ГО "СІЕУ".

17. Прокопишин Л.М. Управлінські інновації та особливості їх використання на машинобудівних підприємствах в сучасних умовах господарювання. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Ekonomika/2008_628/101.pdf

18. Сімченко Н.О. Напрями реалізації компетенційного підходу в управлінні людськими ресурсами організації [Електронний ресурс] Режим доступу: http://www.rusnauka.com/25_NPM_2009/Economics/51329.doc.htm

19. Сімченко Н.О. Оцінювання компетенційних профілів керівників в ієрархії управління [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/47220497.pdf>

20. Технологія управління людськими ресурсами [Електронний ресурс] : навч. посібник для здобув. ступеня маг-ра за ОП «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Л. Є. Довгань, Л. Л. Ведута, Г.А. Мохонько; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Електронні текстові дані (1 файл: 4,8 Мбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. – 512 с.

21. Ягупов В. В. Компетентнісний підхід до підготовки фахівців у системі вищої освіти [Електронний ресурс] / Ягупов В. В., Свистун В. І. / Наук. зап. НаУКМА. Серія «Педагогічні, психологічні науки та соціальна робота» – К.: Академія, 2007. – Т. 71. – С. 64

22. Баловсяк Н. В. Формування інформаційної компетентності майбутнього економіста в процесі професійної підготовки: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Н. В. Баловсяк. – К., 2006. – 218 с.

23. Дарміць, Р.З. та Зьомбра, С.Р., 2015. Ризики професійного зростання персоналу. Якість економічного розвитку: глобальні та локальні аспекти: Міжнародна науково-практична конференція. Одеса, Україна, 15-16 Травень 2015. Одеса: ОНУ імені І.І. Мечникова.

24. Система управління персоналом організації, що розвивається: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://library.if.ua/book/34/2302.html>.

25. Подольчак, Н. Ю., 2004. Принципи та аспекти оцінки ефективності систем управління організацій. Вісник Національного університету "Львівська політехніка" Проблеми економіки та управління, 507, с. 126-131.

26. Романюк, Л. М. та Вдовиченко, Л. В., 2014. Оцінка компетентності як фактору підвищення конкурентоспроможності персоналу. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки, 25, с. 85-91.

27. Хілуха, О. А., 2018. Оцінка компетентностей менеджерів в системі корпоративного управління на основі використання матриці попарних порівнянь. Маркетинг і менеджмент інновацій, 1, с. 259-271.

28. Гавриш О.А. Управління персоналом сучасної організації / О.А. Гавриш, Л.Є. Довгань, Н.О. Сімченко, Н.І. Ситник, В.Е. Грамотнєв. – К.: НТУУ «КПІ», 2011. – 496 с.

29. Рамперсад, Хьюберт К. Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность / [Пер. с англ.: А.Логинова и др.; Науч. ред. С.Турко] – М.: Альпина бизнес букс, 2004. – 351 с.
30. ДСТУ ISO 9001:2015 Системи управління якістю. Вимоги.
31. ДСТУ ISO 31000:2018 Менеджмент ризиків. Принципи та настанови.
32. ІЕС 31010:2019 Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику.
33. ДСТУ ISO Guide 73:2013 (ISO Guide 73:2009, IDT) Керування ризиком. Словник термінів.
34. Оцінка кадрових ризиків у системі управління персоналом / Я. І. Величко // Економіка транспортного комплексу.– 2018. – вип. 32. – С. 123–136.
35. Гайфуллина М.М. Интегральный подход к оценке кадрового потенциала предприятия / М.М. Гайфулина // Вестник ВЭГУ. – 2015. – № 4. – С. 22–33.
36. Риски в управлении персоналом : учеб. пособие / А.Л. Слободской / Под редакцией заслуженного деятеля науки РФ, д-ра экон. наук, проф. В.К. Потемкина. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – 155 с.
37. Трансформація ризиків управління персоналом системі економічної безпеки підприємства / Родченко В. Б., Рекун Г. П. // Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова. – 2013. – Т. 18. Вип. 4/3. – С. 89–94.
38. Георгіаді, Н. Г., Дарміць, Р. З. та Шпак, Н. О. Аналіз ризику і шляхи його зниження під час прийняття управлінських рішень на підприємствах в умовах переходу до ринку. Вісник Державного університету "Львівська політехніка" Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2011, 319, 2, с. 49-52.
39. BS 7750:1992 Specification for Environmental Management Systems (Специфікації для систем екологічного менеджменту).
40. EMAS (Eco-Management and Audit Scheme) [Електронний ресурс] / Режим доступу: http://www.ec.europa.eu/environment/emas/index_en.htm. – Назва з екрану.
41. ДСТУ ISO 14001:2015 Системи екологічного управління. Вимоги та настанови щодо застосування.
42. ДСТУ ISO 14004:2016 Системи екологічного управління. Загальні

настанови щодо запровадження.

43. ДСТУ ISO 14005:2015 Системи екологічного управління. Настанови щодо поетапного запровадження системи екологічного управління, використовуючи оцінювання екологічних характеристик.

44. ДСТУ ISO 14040:2013 Екологічне управління. Оцінювання життєвого циклу. Принципи та структура.

45. ДСТУ ISO 14044:2013 Екологічне управління. Оцінювання життєвого циклу. Вимоги та настанови.

46. ДСТУ ISO/TR 14047:2016 Екологічне управління. Оцінювання життєвого циклу. Приклади застосування ISO 14044 до ситуацій оцінювання впливу життєвого циклу.

47. ДСТУ ISO/TR 14049:2016 Екологічне управління. Оцінювання життєвого циклу. Ілюстративні приклади застосування ISO 14044 для визначення цілі, сфери застосування та інвентаризаційного аналізування.

48. ДСТУ ISO 14020:2003 Екологічні маркування та декларації. Загальні принципи

49. ДСТУ ISO 14021:2016 Екологічні маркування та декларації. Екологічні самодекларації (екологічне маркування типу II).

50. ДСТУ ISO 14024:2002 Екологічні маркування та декларації. Екологічне маркування типу I. Принципи та методи.

51. ДСТУ ISO 14025:2008 Екологічні маркування та декларації. Екологічні декларації типу III. Принципи та процеси.

52. ISO 14026:2017 Environmental labels and declarations – Principles, requirements and guidelines for communication of footprint information (Екологічні маркування та декларації – Принципи, вимоги та керівні принципи для передавання інформації про сліди).

53. ISO/TS 14027:2017 Environmental labels and declarations – Development of product category rules (Екологічні маркування та декларації – Розробка правил категорії товарів).