

КРИТЕРІЇ ЕФЕКТИВНОГО ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

В умовах ринкових трансформацій одним із вирішальних факторів ефективності та конкурентоспроможності підприємства є забезпечення високої якості формування його кадрового потенціалу на основі відповідної концепції перспективного розвитку організації, одним з елементів якої є кадрова політика. Розвиток кадрового потенціалу й наступний перехід у рамках концепції перспективного розвитку до побудови збалансованої кадрової політики в ідеальному випадку, на наш погляд, формується й реалізується за наступною схемою (рис 1).

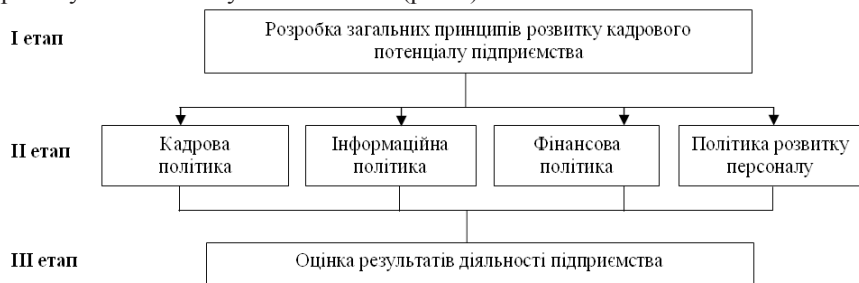


Рисунок 1. Етапи процесу роботи з персоналом з метою формування кадрового потенціалу

Кадрова політика – це планування потреби в трудових ресурсах, формування структури та штату, призначення, створення резерву, переміщення відповідно до політики розвитку підприємства [1].

Інформаційна політика визначає створення та підтримку системи руху кадрової інформації (наявність вакансій, можливості професійного та кар'єрного зростання, соціальні питання тощо) у взаємодії з бізнес-процесами та завданнями щодо розвитку підприємства.

Фінансова політика формує принципи розподілу коштів, забезпечує ефективність системи стимулювання праці.

Політика розвитку персоналу – це забезпечення програми перспективного кадрового розвитку, профорієнтація та адаптація співробітників, планування

індивідуального просування, формування команд, професійна підготовка й підвищення кваліфікації працівників з урахуванням сучасних тенденцій науково-технічного прогресу.

Безсумнівно, формування кадрового потенціалу підприємства повинно відбуватися за допомогою певних механізмів. Ми зупинимось на найефективніших, з нашого погляду, сучасних механізмах формування кадрового потенціалу, а саме атестації і кадровому резерві.

Атестація персоналу – це кадрові заходи щодо оцінки відповідності рівня праці, якостей і потенціалу працівника вимогам виконуваної діяльності. Головне призначення атестації – не контроль виконання, а виявлення резервів підвищення рівня віддачі працівника організації.

Ефективному збору інформації стосовно оцінки праці може сприяти залучення як експертів усіх працівників підрозділу, в якому проходить атестація, і працівників, що безпосередньо взаємодіють з цим підрозділом.

Практика показує, що, як правило, функції з проведення атестації розподіляються між лінійними керівниками (менеджерами) і менеджерами з персоналу (кадровими службами) (табл.).

Враховуючи цілі атестації, можна говорити про дві її складові частини – оцінку праці й оцінку персоналу [1]. Оцінка праці спрямована на зіставлення, якості й обсягу фактичної праці із запланованим результатом, що висвітлюються у технологічних картах і планах.

Таблиця

Розподіл функцій між лінійними керівниками та кадровими службами

Лінійні керівники	Кадрові служби
Консультують щодо виділення істотних параметрів оцінки роботи відділу управління людськими ресурсами	Грунтуючись на корпоративній політиці, розробляють загальні принципи оцінки персоналу
	Розробляють нормативні й методичні матеріали
Беруть участь в атестаційних процедурах як експерти, готують індивідуальні оціночні матеріали (анкети, характеристики, рекомендації) для працівників, яких атестують	Організують безпосередні атестаційні процедури
	Навчають лінійних менеджерів ефективній роботі в рамках атестаційних процедур і співбесід
Беруть участь у роботі атестаційних комісій	Контролюють реалізацію атестаційних процедур
	Обробляють і аналізують дані
	Здійснюють зберігання й використання кадрової інформації (зокрема, для формування резерву й планування кар'єри)

Таким чином, у проведенні атестації як механізму розвитку кадрового потенціалу організації беруть участь не тільки співробітники кадрових служб, але й лінійні керівники, що забезпечують достатній рівень виробничого процесу і працюють над формуванням виробничого потенціалу.

Аналіз практики розвитку кадрового потенціалу підприємства показує, що організації використовують у більшості випадків одночасно обидва види оцінки діяльності працівників, тобто оцінку праці та якостей, які впливають на досягнення результатів. Оціночна форма включає два відповідних розділи, у кожному з яких поряд із бальною оцінкою зазвичай потрібні розгорнуті обґрунтування керівника. Атестаційні процедури передбачають індивідуальне обговорення підсумків оцінки з підлеглим, який засвідчує це підписом, а також може зафіксувати незгоду з висновками начальника та особливі обставини, що вплинули на результати праці [2].

Атестація проводиться в кілька етапів: підготовка, атестація й підведення підсумків.

Результатом проведення атестації працівників є процес формування кадрового резерву.

Кадровий резерв – це група керівників та фахівців, що мають здатність до управлінської діяльності, які відповідають вимогам посадової інструкції та мають відповідну кваліфікаційну підготовку. Наслідком проведення атестації є формування кадрового резерву, який спрямований на подальше збільшення й ефективне формування та використання кадрового потенціалу підприємства [3].

Робота з резервом, як і багато інших підходів до формування кадрового потенціалу організації, є комплексною. Наводимо схему взаємозв'язку кадрового менеджменту й напрямів роботи з резервом при формуванні кадрового потенціалу підприємства (рис. 2).



Рисунок 2. Взаємозв'язок кадрового менеджменту й напрямів роботи з резервом при формуванні кадрового потенціалу підприємства

Важливо виділити наступні етапи роботи з резервом при реалізації заходів щодо формування кадрового потенціалу підприємства.

Етап 1. Аналіз потреби в резерві. Перш ніж почати процедуру формування резерву необхідно:

- спрогнозувати зміну структури апарату управління;
- удосконалити просування працівників по службі;
- визначити ступінь забезпеченості резервом номенклатурних посад;
- визначити ступінь насиченості резерву по кожній посаді або групі однакових посад (скільки кандидатур з резерву припадає на кожен посаду чи їхню групу).

У результаті можна визначити поточну та перспективну потребу в резерві. Для визначення оптимальної чисельності резерву кадрів необхідно встановити [3]:

- потребу підприємства в управлінських кадрах на найближчу або більш тривалу перспективу (до п'яти років);
- фактичну чисельність підготовленого в цей момент резерву кожного рівня незалежно від того, де проходив підготовку працівник, зарахований у резерв;
- зразкову частку вибуття з резерву кадрів окремих працівників, наприклад, через невиконання індивідуальної програми підготовки, у зв'язку з виїздом в інший регіон;
- чисельність управлінців, що вивільнюються в результаті зміни структури управління, які можуть бути використані для управлінської діяльності на інших ділянках.

Зазначені питання вирішуються до початку безпосереднього процесу формування кадрового резерву й корегуються протягом усього періоду роботи з ним.

Етап 2. Формування списку резерву. Цей етап включає складання списку кандидатів у резерв і створення резерву на конкретні посади. У процесі формування резерву варто визначити: кого можна й необхідно включити до списку кандидатів у резерв; хто із включених повинен пройти навчання; яку форму підготовки застосувати до кожного кандидата, враховуючи його індивідуальні особливості та перспективи використання на керівній посаді.

Для формування списку резерву використовуються наступні методи [44]:

- аналіз документальних даних – звітів, автобіографій, характеристик, результатів атестації працівників та інших документів;
- інтерв'ю (бесіда) відповідно до спеціально складеного плану або без цього для виявлення інформації, яка цікавить (прагнення, потреби, мотиви поведінки й т.п.);

- спостереження за поведінкою працівника в різних ситуаціях (на виробництві, у побуті й т.д.);

- оцінка результатів трудової діяльності – продуктивність праці, якість виконаної роботи, показників виконання завдань керованим підрозділом за період, що найбільш характерний для оцінки діяльності керівника;

- групування працівників – зіставлення якостей претендентів з вимогами щодо посади того або іншого рангу: під задані вимоги до посади підбирається кандидат або під задану структуру робочої групи підбираються конкретні люди.

Найбільш вагомими факторами та критеріями, які необхідно враховувати при формуванні системи якостей керівника на резервну посаду, є:

- мотивація праці – інтерес до професійних проблем і творчої праці, прагнення до розширення світогляду, орієнтація на перспективу, успіх і досягнення, готовність до соціальних конфліктів в інтересах працівників і виробництва, до обґрунтованого ризику;

- професіоналізм і компетентність – освіта, вік, стаж роботи, рівень професійної підготовленості, самостійність у прийнятті рішень та вміння їх реалізувати, вміння вести переговори та аргументувати свою позицію, відстоювати її;

- особистісні якості та потенційні можливості – високий ступінь інтелігентності, уважність, гнучкість, доступність, авторитетність, тактовність, комунікабельність, організаторські здібності, нервово-психічна та емоційна стабільність.

Етап 3. Підготовка кандидатів. Для формування резерву, як правило, недостатньо відібрати здатних до просування співробітників – важливо правильно підготувати їх до посади й організувати безпосередній процес просування.

Для професійної підготовки можуть бути використані наступні методи:

- індивідуальна підготовка під керівництвом безпосереднього начальника;

- стажування на посаді на своєму або іншому підприємстві;

- навчання в інституті чи на курсах залежно від планованої посади.

Фахівці в сфері управління кадровим резервом рекомендують для підготовки резерву розробляти й затверджувати адміністрацією три види програм .

Загальна програма включає теоретичну підготовку: відновлення й поповнення знань по окремих питаннях науки та практики управління виробництвом; підвищення освіти кандидатів, зарахованих у резерв, пов'язаних з їх колишньою (базовою) підготовкою; навчання спеціальним дисциплінам, необхідним для підвищення ефективності управління

виробництвом. Форма контролю – здача іспитів (заліків).

Спеціальна програма передбачає поділ усього резерву за спеціальностями.

Індивідуальна програма включає конкретні завдання з підвищення рівня знань, навичок і вмінь для кожного фахівця, зарахованого до резерву, по наступних напрямках: виробнича практика на передових вітчизняних і закордонних підприємствах, стажування на резервній посаді.

Що стосується кадрового резерву, то, на наш погляд, особливо цікавими є принципи формування та його джерела в організації як фактори забезпечення ефективності формування кадрового потенціалу підприємства, тобто:

✓ принцип актуальності резерву – потреба в заміщенні посад повинна бути реальною;

✓ принцип відповідності кандидата посаді та типу резерву – вимоги до кваліфікації кандидата при роботі на певній посаді;

✓ принцип перспективності кандидата – орієнтація на професійне зростання, вимоги до освіти, стаж роботи на посаді та динамічність кар'єри в цілому, вік, стан здоров'я.

При відборі кандидатів до резерву для конкретних посад треба враховувати не тільки загальні, а й професійні вимоги, яким повинен відповідати керівник того або іншого відділу, служби, цеху, ділянки й т.д., а також особливу увагу приділяти особистості кандидата, аналізу ситуації в підрозділі, типу організаційної культури.

Джерелами резерву кадрів на керівні посади можуть бути:

- керівники апарату, дочірніх акціонерних товариств і підприємств;
- головні та провідні спеціалісти;
- фахівці, що мають відповідну освіту й позитивно зарекомендували себе у виробничій діяльності;
- молоді фахівці, що успішно пройшли стажування.

Література

1. Амстронг М. Практика управления человеческими ресурс / Пер. с англ.; Под ред. С. К. Мордовина. – 8-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 832 с.
2. Бурдин А. А Автоматизированные системы управления персоналом. Сравнительные характеристики // Справочник по управлению персоналом. – 2002. – № 8. – С. 102–114.
3. Кокорев В. П. Мотивационные модели в управлении. – Барнаул: Типография ЭФАГУ, 2007. – 460 с.