

МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПІДБОРУ КАДРІВ НА ЗАМІЩЕННЯ ПОСАД КЕРІВНИКІВ СЕРЕДНЬОЇ ЛАНКИ

Валенкевич Л.П.,

*к.е.н, доц., доцент кафедри управління,
Сумський державний університет,
l.valenkevich@management.sumdu.edu.ua*

Балагуровська І.О.,

*здобувач,
Сумський державний університет,
balahurovska@ukr.net*

Дослідження присвячено питанням оптимізації існуючих підходів до підбору менеджерів середньої ланки. На сучасному етапі розвитку України для вибору з альтернатив кандидатури чинним законодавством встановлюються формалізовані вимоги, які визначають основні професійні вимоги до претендента на посаду. Світовий досвід свідчить, що при підборі персоналу необхідно враховувати додатково орієнтованість кандидата на внутрішньо-корпоративні цінності. Посідання характеристик майбутнього працівника як професійних, так і особистісних надає можливість роботодавцю сформуванню вмотивовану команду. Саме це обумовлює необхідність встановлення не тільки формальних вимог, а й корпоративних, які орієнтовані на особисті якості претендента та притаманні внутрішній організаційній культурі.

Проаналізовано джерела підбору управлінських кадрів та виявлені їх основні переваги та недоліки на цей час.

Розглянуто особливості діяльності керівників середньої ланки з урахуванням їх ієрархічного підпорядкування.

Наведена загальна характеристика існуючої системи підбору кадрів. Виявлено загрози та ризики при підборі з зовнішнього середовища та окреслено основні переваги підбору кадрів із внутрішнього середовища.

Детальний аналіз вимог, які встановлені чинним законодавством, дозволив встановити загальні кваліфікаційні вимоги для заміщення посади керівного складу та доповнити специфічними вимогами, які б враховували особливості сфери діяльності.

Досліджено такі характеристики особистості як темперамент, життєва форма, лідерські якості, виявлено взаємозв'язок цих характеристик зі стилем керівництва.

Проаналізовано вплив сфери діяльності та ступеню формалізованості завдань як керівника, так і його підлеглих на вибір стилю керівництва.

Розроблено та запропоновано алгоритм дій при підборі керівних кадрів середньої ланки з урахуванням вимог сфери діяльності та особистих якостей претендента. Пропонується запровадження обов'язкового тестування особистих якостей претендента з урахуванням внутрішньої корпоративної культури організації.

***Ключові слова:** стиль керівництва, особисті якості, темперамент, життєві форми, сфера діяльності, підбір кадрів.*

DOI: 10.21272/1817-9215.2020.2-1

ВСТУП

Сучасний етап розвитку нашої держави потребує стрімкого розвитку економіки. Людський фактор в період виходу з кризи є ключовим. Потреба в кваліфікованих кадрах, які б могли забезпечити зростання економіки, є актуальною на всіх рівнях управління організацією. Тільки спільне бачення та втілення мети організації усіма членами забезпечить її ефективну діяльність.

Керівники середньої ланки в ієрархічній структурі займають особливе місце, насамперед тому, що перед ними стоять як стратегічні завдання, так і тактичні. Саме ці управлінці будують стратегію діяльності керованого підрозділу у відповідності до стратегії розвитку організації, несуть відповідальність як перед керівництвом вищої ланки, так і перед підлеглими. На них покладається специфічне завдання, яке полягає в тому, щоб отримавши вказівки від топ-менеджера ефективно транслювати та адаптувати цю інформацію для своїх підлеглих. Реалізація завдань такого роду потребує від них не тільки високого професійного рівня, а й наявності лідерських якостей.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є розробка методичних рекомендацій щодо підбору управлінців середньої ланки з зовнішнього середовища організації.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Існуюча система підбору керівних кадрів базується, перш за все, на визначенні відповідності кандидата на посаду формалізованим вимогам (освіта, стаж, т.п.) і не враховує індивідуальні характеристики кандидата.

За загальними правилами підбору кадрів склад працівників формується за рахунок двох джерел: внутрішнє середовище організації та зовнішнє [1].

При підборі кадрів з власних претендентів (внутрішнє середовище) оцінка кандидата на посаду несе у собі мінімальні ризики завдяки можливості об'єктивно оцінити, як його професійний рівень, так і наявні особисті характеристики.

Призначення ж особи на керівну посаду із зовнішнього середовища є ризикованим. Це пов'язано з тим, що людину оцінюють, як правило, по резюме, співбесіді та/або за рекомендаціями. Достатньо рідко використовується оцінка особистих характеристик претендента (особливо при заміщенні посади за конкурсом) і як наслідок інформація є неповною. Оцінка професіоналізму претендента проходить з урахуванням формальних вимог та професійного досвіду, який оцінюється за наданими рекомендаціями, портфоліо напрацювань, виконаних профільних тестових завдань тощо.

Для оцінки особистих якостей претендента роботодавець не має необхідної кількості релевантної інформації. Його бачення претендента формується на рівні інтуїтивного сприйняття під час проведення співбесіди. Однак, на нашу думку, цього не завжди достатньо. Людина, що проходить співбесіду, готується до неї, має можливість змоделювати свою манеру поведінки у відповідності до корпоративної культури організації, продумати відповіді, які не завжди будуть щирими, тобто ввести в оману роботодавця, та отримати посаду. Як наслідок, посаду обійме особа, яка не відповідає потребам організації і ефективність її роботи буде невисокою.

Найбільш вагомий результат організація отримає, коли в особі керівника поєднується формальний і неформальний лідер. На нашу думку, саме виявлення лідерських якостей у претендента буде ключовим моментом. Дослідження, які нами проводились [2] дозволяють нам стверджувати, що енергія, вміння надихати інших, воля до перемоги, дисципліна є найбільш значущими якостями як для лідера, так і керівника. Для оцінки саме цих характеристик нами пропонується методика, яка розроблена Д. Уелчем [3].

Одним із основних завдань менеджера є робота з підпорядкованим йому персоналом. Система впливу на підлеглих, яка притаманна керівнику (стиль керівництва) також є тим чинником, який впливає на кінцевий результат роботи групи [4]. Однак вибір цих прийомів залежить від особистих характеристик керівника та його життєвих орієнтирів. До особистих характеристик, на нашу думку, слід віднести тип темпераменту, життєву форму.

В таблиці 1 наведений взаємозв'язок між типом темпераменту і характерним для нього стилем керівництва [5].

Як видно з таблиці 1, для авторитарного стилю керівництва необхідні сильні і вольові властивості особистості, а для демократичного – комунікаційні і емоційні. При ліберальному стилі може добре реалізуватись меланхолік.

Індивідуальне сприйняття навколишнього середовища формує систему цінностей кожної людини. Враховуючи цю індивідуальність Е. Шпрангера наголошував: «форми життя - накреслені подумки структури індивідуальної свідомості, що складається, як панівна одна цінність» та «всі форми життя є основою певної індивідуальності, мають закономірну, а тому зрозумілу структуру, в них може вкоренитися деяка нормативна закономірність» [6].

Таблиця 1 – Взаємозв'язок типу темпераменту і стилю керівництва

Тип темпераменту / Стиль керівництва	Характеристика типу				Висновки
	Сангвінік	Флегматик	Холерик	Меланхолік	
Автократичний	врівноваженість; енергійність; постійне збудження	стійкість нових форм; наполегливість; доведення справ до кінця; витримка	активність; діє з усіх сил; ініціативність; енергійність; принциповість	-	Сангвінік, флегматик, холерик.
Демократичний	комунікабельність; психічна активність; незлобивість; продуктивність	рівний у стосунках; спокійність в діях, міміці, мові	емоційність; адаптація до нових обставин	-	Сангвінік, флегматик, холерик.
Ліберальний	-	-	-	інертність; замкнутість; глибина та сила почуттів; підвищена увага; терпіння	Меланхолік

В таблиці 2 наведено взаємозв'язок життєвої форми особистості та очікуваний стиль керівництва.

Таблиця 2 – Взаємозв'язок життєвої форми і стилю керівництва

Тип	Характеристика	Стиль керівництва
«Економічна» людина господарства	Тип технічного знання - знання, що організовується відповідно до практичної мети.	Демократичний, авторитарний.
«Теоретична» людина науки	Вважає пізнання вищою формою діяльності, яка неминуче визначає характер усіх її життєвих проявів.	Демократичний, авторитарний.
«Соціальна» людина любові та самовіддачі	Організуючим принципом життя соціальної людини є любов у її релігійному розумінні.	Демократичний.
«Політична» людина влади	Для неї пізнання – засіб здійснення влади.	Авторитарний, демократичний.
«Естетична» людина мистецтва	Усі свої враження вона перетворить у вираження.	Ліберальний.
«Релігійна» людина	Ядро релігійності є пошуком вищої цінності духовного існування.	Демократичний.

Специфіка сфери діяльності керівника середньої ланки встановлює свої вимоги до нього. На нашу думку, перш за все, вплив здійснюють завдання та вимоги щодо самої сфери діяльності як такої, так і завдання, які стоять перед підлеглими. Конкретні завдання, які стоять перед підлеглими у кожній сфері діяльності нами оцінювались у відповідності до Класифікатора професій [7] та Довідника кваліфікаційних характеристик [8]. Результати представлені в таблиці 3.

Як видно з табл.3 ліберальний стиль керівництва може бути застосований лише, коли в організації само мотивований персонал і це повністю відповідає такій сфері діяльності як культура і мистецтво. Авторитарний стиль керівництва доцільний в галузях, де перед підлеглими стоять чітко сформовані завдання, які виконуються тільки так, як встановлено правилами. Що стосується поєднання стилів, в нашому випадку, автократичний та демократичний, то завдання перед підлеглими чіткі, але є необхідність побудови мотиваційної системи, яка буде спиратись не тільки на організаційно-розпорядчі методи впливу, а й на соціально-психологічні та економічні.

Таблиця 3 – Характеристика завдань відповідно до сфери діяльності

Сфера діяльності 1	Завдання, які стоять перед певною сферою діяльності 2	Завдання підлеглих 3
Авторитарний стиль керівництва		
Армія і МВС	Захист конституційного правопорядку. Діяльність даних органів регламентується статутом	Будь-які дії підлеглих проводяться у відповідності до норм статуту та чинного законодавства
Органи юстиції	Реалізація державної правової політики	Від працівників вимагається чітке дотримання діючих законів
Демократичний стиль керівництва		
Програмне і комп'ютерне обслуговування	Створення нових продуктів у відповідності до вимог часу та суспільства. Винахід нових підходів до вирішення поставлених питань. Продаж розробок	Від підлеглих вимагає нових підходів до поставлених задач та жорсткого виконання термінів виконання проєктів
ЗМІ	Забезпечення своєчасною та достовірною інформацією населення	Підлегли мають бути творчими, однак дисциплінованими щодо термінів виконання завдань.
Торгівля	Орієнтир на нагальні потреби споживачів та максимальне їх задоволення, що потребує постійного оновлення асортименту товарів. Контроль за якістю товарів та новацій у технологіях продаж	Підлегли мають бути націлені на обслуговування споживача, що досягається за рахунок комунікабельності, стресостійкості, вмінню швидко реагувати на ситуацію
Промисловість. Виробництво	Втілення в життя різних ідей та проєктів, які стають предметами та товарами для кінцевого споживача	Основною вимогою для працівників цих сфер є знання та навички, які стають практичним досвідом
Наука	Виявлення причинно-наслідкових зв'язків та проведення практичних досліджень для створення інноваційних технологій та продуктів. Поширення наукової інформації учасникам наукового процесу та іншим зацікавленим споживачам	Організація наукової діяльності потребує високої самомотивації та визнання
Охорона здоров'я	Доступна та якісна медицина для кожного. Профілактика ті лікування населення	Охорона здоров'я вимагає від працівників високої уваги до своєї кваліфікації та самоорганізації
Транспорт	Організація створення та виконання певних маршрутів перевезень	Працівники мають чітко виконувати прописані правила в документах, що регламентують роботу цієї сфери.
Сфера обслуговування	Якісне надання населенню різних видів послуг	Підлегли обов'язково повинні вміти брати на себе відповідальність за прийняті рішення в процесі праці і виконувати правила, які координують їх роботу
Сільське господарство	Забезпечення продуктами харчування та різними видами сировини високої якості населення та інші сфери діяльності	Працівники мають бути працелюбними та відданими своїй справі
Освіта	Формування особистості з певними компетенціями для забезпечення конкурентоспроможності на ринку праці	Формування знань, інших компетентностей, світогляду, розвиток інтелектуальних і творчих здібностей, емоційно-вольових та/або фізичних якостей здобувачів освіти.
Надання соціальних послуг	Виявлення громадян, які опинились в складних життєвих обставинах, забезпечення якісного надання соціальних послуг	Працівники мають провадити свою діяльність на принципах гуманності
Благодійність	Надання зваженої допомоги певній категорії населення, яка опинилась в складній життєвій ситуації	Цілі благодійних організацій мають збігатися з життєвими цілями тих, хто реалізовує їх в життя
Ліберальний стиль керівництва		
Культура і мистецтво	Створення нових об'єктів культурного та мистецького змісту для формування та розвитку людини з точки зору моралі та естетики	Підлегли мають можливість самовиражатися та часто самостійно приймати рішення
Авторитарний+демократичний стиль керівництва.		
Фінанси	Правила проведення фінансових операцій встановлюється державою та потребують чіткого виконання. Застосовується скрізний контроль	Підлегли працюють у відповідності до встановлених правил, відхилення не є допустимим
Спорт	Формування фізично здорового та емоційно стійкого суспільства	Націленість на досягнення високих результатів та самодисципліна є основними вимогами для спортсменів
Будівництво	Створення нових об'єктів і споруд згідно вимог сьогодення та забезпечення клієнтів комфортними та безпечними для споживачів спорудами	Працівники мають бути висококваліфікованими і виконувати завдання згідно правил і стандартів.

Окрім цього нами запропоновано для керівників середньої ланки враховувати такі критерії як лідерські якості, тип темпераменту, життєва форма та до якого стилю управління тяжіє претендент на посаду, що і представлено в таблиці 4.

Таблиця 4 – Критерії оцінки претендента в залежності від сфери діяльності

Сфера діяльності	Доцільні якості			
	Лідерські якості	Тип темпераменту	Життєва форма	Стиль управління
1	2	3	4	5
Фінанси	+	Сангвінік, флегматик, холерик	«Економічна» людина господарства	Автократ, демократ
Програмне і комп'ютерне обслуговування	+	Сангвінік, флегматик, холерик	«Економічна» людина господарства, «Теоретична» людина науки	Демократ
ЗМІ	+	Сангвінік, флегматик, холерик	«Теоретична» людина науки	Демократ
Торгівля	+	Сангвінік, флегматик, холерик	«Економічна» людина господарства	Демократ
Армія і МВС	+	Сангвінік, флегматик, холерик	«Політична» людина влади	Автократ
Культура. Мистецтво.	+	Меланхолік	«Естетична» людина мистецтва	Ліберал
Спорт	+	Сангвінік, флегматик, холерик	«Теоретична» людина науки	Автократ, демократ
Органи юстиції	+	Сангвінік, флегматик, холерик	«Політична» людина влади	Автократ
Будівництво	+	Сангвінік, флегматик, холерик	«Економічна» людина господарства	Автократ, демократ
Промисловість Виробництво	+	Сангвінік, флегматик, холерик	«Економічна» людина господарства	Демократ
Наука	+	Сангвінік, флегматик, холерик	«Теоретична» людина науки	Демократ
Охорона здоров'я	+	Сангвінік, флегматик, холерик	«Соціальна» людина любові та самовіддачі, «Теоретична» людина науки	Демократ
Транспорт	+	Сангвінік, флегматик, холерик	«Економічна» людина господарства	Демократ
Сфера обслуговування	+	Сангвінік, флегматик, холерик	«Соціальна» людина любові та самовіддачі	Демократ
Благодійність	+	Сангвінік, флегматик, холерик	«Соціальна» людина любові та самовіддачі	Демократ
Сільське господарство	+	Сангвінік, флегматик, холерик	«Економічна» людина господарства	Демократ
Освіта	+	Сангвінік, флегматик, холерик	«Соціальна» людина любові та самовіддачі	Демократ
Надання соціальних послуг	+	Сангвінік, флегматик, холерик	«Соціальна» людина любові та самовіддачі	Демократ

Як бачимо, такі сфери діяльності як фінанси, будівництво та спорт потребують поєднання авторитарного та демократичного стилів управління. Для армії, органів юстиції буде більш притаманним авторитарний стиль. Ліберальний стиль в чистому вигляді можливий лише у мистецтві, культурі та благодійності. Однак, в цьому випадку, поруч з керівником-лібералом повинен бути сильний заступник з авторитарним стилем управління. Для інших сфер діяльності найбільш ефективним, з нашої точки зору, буде демократичний стиль.

Однак, якщо в організації своя специфічна корпоративна культура, то і вимоги до кандидата щодо стилю управління повинні відповідати саме цій культурі.

У відповідності до всього вищесказаного наведемо модифікований алгоритм підбору менеджерів середньої ланки, який представлений на рис. 1.

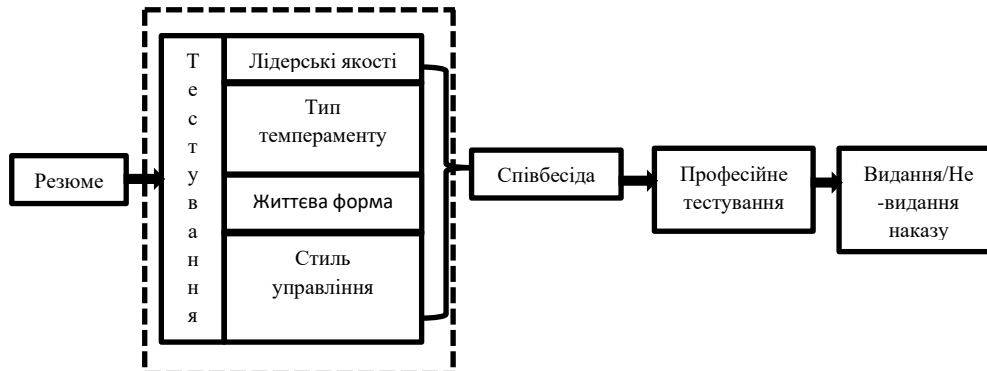


Рисунок 1 – Алгоритм підбору менеджерів середньої ланки

Таким чином, запропонований алгоритм відбору кандидатів на керівну посаду середньої ланки надасть можливість уникнути ризиків та отримати релевантну інформацію для прийняття остаточного рішення. Запровадження обов'язкового тестування в значній мірі зменшить кількість помилок при прийомі на менеджерські посади, які заміщуються за конкурсом.

ВИСНОВКИ

Сучасні тенденції розвитку економіки пред'являють нові вимоги до підбору управлінського персоналу. Кожна організація потребує керівників з розвинутими лідерськими якостями. Виявлення лідерського потенціалу керівника при призначенні на посаду претендента є необхідною умовою. Наявні підходи підбору кадрів дозволяють оцінити кандидата лише за формальними вимогами, що і збільшує можливість похибки при прийнятті рішення.

Таким чином, існуюча система підбору кадрів потребує реорганізації. На нашу думку, необхідно модифікувати алгоритм відбору кандидатів на керівні посади середньої ланки з зовнішнього середовища. Введення обов'язкового тестування на виявлення особистих характеристик претендента в значній мірі дозволить зневілювати ризики в підборі кадрів менеджерів середньої ланки.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Жиляєва І.Ю. Передумови виникнення рекрутингу як інструменту з підбору персоналу. URL: http://www.kpi.kharkov.ua/archive/NTU_XPI_59_2010_15.pdf.
2. Валенкевич Л.П., Балагуровська І. Лідерство як чинник ефективного керівництва *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2018. № 4. С. 31-35.
3. Креймс А. 4 правила лидерства Джека Уэлча. Перевод с англ. А. Б. Модестова. Москва: В поколение, 2007. 110 с.
4. Костенко О.І. Основи менеджменту: навчальний посібник для студентів. Харків: ХНАМГ, 2006. 100 с.
5. Синявський В.В., Сергєєнкова О.П. Психологічний словник. Київ: Наук. світ, 2007. 274 с.
6. Шпрангер Э. Формы жизни: Гуманитарная психология и этика личности. Перевод с англ. А.К.Судакова. Москва: «Канон», 2014. 400с.
7. Національний класифікатор України. Класифікатор професій. Верховна Рада України від 01.11.2010.
8. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Міністерство праці та соціальної політики від 26.11.2008.

REFERENCES

1. Zhyliiaieva I.Yu. (n.d.). Peredumovy vnyknennia rekrutyngu iak instrument z pidboru personal [Prerequisites for the emergence of recruitment as a tool for recruitment]. Retrieved from http://www.kpi.kharkov.ua/archive/NTU_XPI_59_2010_15.pdf.
2. Valenkevych L.P., Balahurovska I. (2018) Liderstvo iak czynnyk efektyvnogo kerivnytstva [Leadership as a factor of effective Leadership as a factor of effective leadership]. Visnyk. №4, 31-35.
3. Kreims A. (2007). 4 pravila liderstva Dzeaka Uelcha [4 rules of leadership of Jack Welch], 110.
4. Kostenko O.I. (2006). Osnovy menedzhmentu [Fundamentals of management], 100.
5. Syniavskiy V.V., Serhieienkova O.P. (2007). Psykholohichnyi slonnyk [Psychological dictionary], 274.
6. Shpranher E. (2014). Formy zhyzni [Life forms], 400.
7. National Classifier of Ukraine. Classifier of professions. The Verkhovna Rada of Ukraine dated November 1, 2010.
8. Directory of qualification characteristics of employees' professions. Ministry of Labor and Social Policy dated November 26, 2008.

SUMMARY

Valenkevich LP, Balahurovska I.O. Methodological fundamentals of selection of everyone to replace the positions of middle leaders.

The study focuses on optimizing existing approaches to the selection of middle managers. At the present stage of Ukraine's development, the current legislation establishes formalized requirements for the selection of candidates for alternatives, which determine the main professional requirements for a candidate for the position. World-wide experience shows that selecting staff it is necessary to take into account the candidate's intra-corporate values. The combination of the characteristics of the future employee, both professional and personal, allows the employer to form a motivated team. This promotes the establishment of not only formal requirements, but also corporate, focused on the personal applicant's qualities and inherent internal organizational culture.

The sources of selection of managerial staff have been analyzed and their main advantages and disadvantages have been revealed this time.

The peculiarities of the activity of middle managers taking into account their hierarchical subordination have been considered.

The general characteristic of the existing system of staff selections is given. The threats and risks of recruitment from the external environment are identified and the main advantages of recruitment from the internal environment are outlined.

A detailed analysis of the requirements established by the current legislation allowed to establish general qualification requirements for the replacement of management positions and to supply them with specific requirements that would take into account the specific features of the field of activity.

The characteristics of the personality such as temperament, life form, leadership qualities are studied, the interrelation of these characteristics with the leadership style are revealed.

The influence of the activity sphere and the degree of tasks formalization of both the leader and his subordinates on the choice of a leadership style is analyzed.

The algorithm of actions at selection of leading staff of a middle link is developed and offered taking into account requirements of sphere of activity and personal qualities of the applicant. It is proposed to introduce mandatory testing of personal qualities of the applicant, taking into account the internal corporate culture of the organization.

Keywords: leadership style, personal qualities, temperament, life forms, sphere of activity, personnel selection.