

## ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

**Yarkova S.A.**

*Candidate of Technical Sciences, Associate Professor,  
Dean of the Faculty of distance learning and further education,  
Krasnoyarsk Institute of Railway Transport –  
a branch of the Irkutsk State University of Railway Transport*

**Yakimova L.D.**

*Candidate of Technical Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Personnel Management,  
Krasnoyarsk Institute of Railway Transport –  
a branch of the Irkutsk State University of Railway Transport*

**Kutuzova A.V.**

*Candidate of Pedagogical Sciences,  
Associate Professor of the Department of Personnel Management,  
Krasnoyarsk Institute of Railway Transport –  
a branch of the Irkutsk State University of Railway Transport*

### ASSESSMENT OF POTENTIAL OF MANAGEMENT PERSONNEL

**Яркова Светлана Анатольевна**

*Кандидат технических наук, доцент,  
декан факультета заочного обучения и дополнительного образования,  
Красноярский институт железнодорожного транспорта –  
филиал Иркутского государственного университета путей сообщения*

**Якимова Любовь Дмитриевна**

*Кандидат технических наук, доцент,  
доцент кафедры управления персоналом,  
Красноярский институт железнодорожного транспорта –  
филиал Иркутского государственного университета путей сообщения*

**Кутузова Анастасия Валерьевна,**

*Кандидат педагогических наук,  
доцент кафедры управления персоналом,  
Красноярский институт железнодорожного транспорта –  
филиал Иркутского государственного университета путей сообщения*

### ОЦЕНКА ПОТЕНЦИАЛА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА

**Abstract.** The approaches to determining the potential of managerial staff, the theoretical and practical aspects of its assessment are investigated. Studied are methods for assessing the level of managerial potential used by various organizations. The structural components of these models are considered. A model is proposed for assessing the potential of managerial personnel of a branch of a non-state pension fund, focused on the corporate competency model. Recommendations have been made on its use in order to manage the potential of company executives.

**Аннотация.** Исследованы подходы к определению потенциала управленческого персонала, теоретические и практические аспекты его оценки. Изучены методики оценки уровня потенциала руководителя, используемые различными организациями. Рассмотрены структурные компоненты данных моделей. Предложена модель оценки потенциала управленческого персонала филиала негосударственного пенсионного фонда, ориентированная на корпоративную модель компетенций. Сделаны рекомендации по ее использованию в целях управления потенциалом руководителей компании.

*Key words: managerial staff, assessment of the potential of managerial staff, customer focus, competency model, development of the leader's potential.*

*Ключевые слова: управленческий персонал, оценка потенциала управленческого персонала, клиентоориентированность, модель компетенций, развитие потенциала руководителя.*

**Постановка проблемы.** Особое место в борьбе за достижение конкурентоспособности организации на рынке занимает система управления персоналом, реализующаяся в кадровых технологиях. Для получения прибыли и улучшения деятельности предприятия необходимо выявить насколько полно используются трудовые и

финансовые ресурсы предприятия. Сотрудники любого предприятия являются ресурсом, за счет которого может быть достигнуто или сведено на нет его конкурентное преимущество на рынке, потому что именно люди являются носителями технологий, которые реализуют стратегические цели организации и во многом эффективность

данного процесса. В клиентоориентированной организации важно учитывать не только внешних клиентов, но и внутренних. Ведь для того, чтобы вовремя поставить продукт или оказать услугу, отвечающие всем стандартам и условиям, необходима работа целой группы сотрудников, каждый из которых будет удовлетворять потребности коллег в цепочке действий.

Термин «потенциал» предполагает наличие скрытых, не проявивших еще себя возможностей или способностей в соответствующих сферах их жизнедеятельности.

Управленческий персонал — часть персонала организации, объединенная в специализированные службы, подразделения, занятая преимущественно различными видами умственной деятельности, выполняющая общие управленческие функции в соответствии с вертикалью власти. Наличие высокого потенциала менеджеров к выполнению руководящей деятельности, принятие эффективных управленческих решений во многом определяет конкурентоспособность организации. [1, 4, 5]

**Анализ последних исследований и публикаций.** Уровень потенциала в большинстве случаев рассматривают как степень развития компетенций и результативности. Для определения высокоэффективных сотрудников широко используется матрица-9 (или матрица-16, -25, в зависимости от количества квадрантов для ранжирования), которую применяют 46% компаний (по данным Trainings INDEX 2012). Однако недостатком данного метода является то, что сотрудники, эффективные в своем нынешнем качестве, часто не обладают потенциалом для работы на более высоких позициях.

Центром аналитики и исследований Amplia Insights по оценке потенциала компаниями своих сотрудников были получены следующие результаты:

- а) потенциал описывается тремя-пятью составляющими (личностные особенности и/или компетенции);
- б) компании используют либо готовую модель потенциала (Lominger, Hay Group, SHL, Saville), либо корпоративную;
- в) обучаемость (learning agility) как составляющая потенциала присутствует во всех моделях.

Таким образом, есть понимание, что обучаемость является важной составляющей потенциала сотрудника. Если потенциал - набор компетенций и личностных особенностей, которые проявляются в поведении, его оценка не составит труда: то, что наблюдаемо, то - оцениваемо. Однако инструментов, с помощью которых можно это сделать, не так много. Строго говоря, почти все поведенческие проявления, означающие наличие у человека потенциала, можно наблюдать только на рабочем месте, и лишь малую часть можно увидеть в рамках ассесмент-центра. Действительно, оценить, запрашивает ли сотрудник обратную связь

для собственного развития, имеет ли он четкое представление о результате своей деятельности, с помощью процедуры «ассесмент-центр» крайне сложно. Именно поэтому зарубежные компании прибегают в основном к двум инструментам оценки: оценке, осуществляемой руководителем, который непосредственно наблюдает своего подчиненного в работе, и к опросникам (реже к методу 360°).

Если компания использует первый инструмент, она создает подробные инструкции для руководителя. Инструкции описывают (в терминах компании), что такое потенциал, как он проявляется в ежедневном поведении человека. Руководитель самостоятельно оценивает потенциал сотрудника и обосновывает свою позицию на заседании кадрового комитета.

Оценка потенциала сотрудника руководителем как инструмент вызывает нарекания со стороны профессиональных оценщиков, тем не менее, ее используют на практике. Потому что то, как человек воспринимается окружающими (руководителем, коллегами), и определяет среду вокруг этого человека, а значит, создает реальность. Если окружающие не видят его стремление получить обратную связь или продемонстрировать гибкость, не ощущают его воодушевления, не слышат каких-либо высказываний по тому или иному вопросу, то о потенциале речи идти не может. Безусловно, такую оценку следует проводить после тщательного инструктирования руководителей. Желательно, чтобы в компании имела культура обратной связи, сформировалась атмосфера открытости и доверия.

Любая компания, профессионально занимающаяся оценкой персонала, имеет инструмент, который помогает оценить личностные качества сотрудника, определяющие его потенциал. К таким компаниям можно отнести SHL, Talent Q, Hay, Hogan (в России ее прямым дистрибутором является Business Assessment Technologies, также этот инструмент использует в своих проектах Best T&D Group), Saville (в России ее представляет компания Formatta). Например, Saville предлагает опросники для оценки потенциала к управленческой деятельности или предпринимательству.

Если говорить только об оценке управленческого потенциала, то на выборе опросника можно и остановиться. Тогда процесс оценки кандидатов в резерв будет состоять из оценки эффективности сотрудника (результаты плюс корпоративные компетенции, если таковые есть) и заполнения опросника, выявляющего личностные качества. Однако только этих трех критериев для принятия решения о зачислении кандидата в резерв недостаточно. Нельзя опираться только на оценку потенциала, результатов или компетенций. Необходимо использовать несколько критериев. По данным Trainings INDEX 2012, компании используют в среднем семь критериев

отбора кандидатов в резерв, и потенциал - лишь один из них.

При оценке уровня развития потенциала необходимо использовать метод, где ведущая мыслительная и созидаящая роль принадлежит самому сотруднику, а не тренеру. Потенциал не статичен, он может снижаться или, наоборот, расти, в зависимости от ситуации. Именно поэтому необходим ежегодный аудит персонала и пула резервистов.

Фоминим Г.Б. [6] разработана функционально-целевая модель и методические положения по формированию компетенций линейного управленческого персонала вузов. По его мнению, потенциал управленческого персонала представляет собой систему, которую можно описать следующими характеристиками: каждый ее элемент функционирует внутри системы во времени и в определенных условиях среды, в которых существует сама система управления организацией. Для выбора количественных показателей потенциала Г.Б. Фомин рассматривает две структуры: структурную операционализацию потенциала управленческого персонала, состоящую из трех групп - факторов сознания (склонности, желания, намерения), факторов поведения (компетентность и профессионализм) и качеств (рефлексивность, эмпатичность, красноречивость и коммуникабельность), а так же факторную операционализацию его развития в виде объективных (характер и содержание труда, условия и организация труда, система стимулирования труда, права, обязанности и ответственность по социальному статусу, возможность творческого подхода к работе и организационно-правовые формы собственности) и субъективных факторов (квалификация, образование, отношение к своей профессиональной деятельности и ее оценка).

Г.Б. Фоминим разработано организационное обеспечение планирования профессиональной карьеры и работы с резервом на выдвижение линейного управленческого персонала, ключевым положением которого является модель развития профессиональной карьеры, механизмы управления системой подготовки, переподготовки и повышения квалификации линейного управленческого персонала. По результатам анализа мнений экспертов, по каждому блоку модели качеств и компетенций управленческого персонала установлены суммы присвоенных баллов и средние суммы рангов. Отбор наиболее значимых качеств из общей совокупности осуществлялся по среднему рангу. С этой целью строится средняя априорная диаграмма.

Фоминим Г.Б. исследована оценка важности качественных характеристик влияния управленческого потенциала. По показателям весовых коэффициентов и полученным балльным значениям определяется средневзвешенное значение интегрального показателя управленческого потенциала.

Результаты анализа оценок экспертов показали, что на уровень использования управленческого потенциала влияет совокупность качественных характеристик. На основе классификации этих качеств, получена организационно-управленческая модель качеств управленческого персонала. На основе выполненного анализа разрабатывается кадровая политика предприятия.

**Выделение нерешенных ранее частей общей проблемы.** Организации применяют многочисленные модели для оценки потенциала руководителей - выделяют результативные, личностные, средовые и целевые факторы и компетенции [2, 3, 5, 7].

Резюмируя проведенный анализ, можно констатировать, что не существует универсальной методики оценки потенциала управленческого персонала, а сама процедура является частью кадровой политики организации. Поэтому каждая отдельная организация должна формировать инструментарий управления потенциалом управленческого персонала исходя из собственных стратегических задач развития.

**Цель статьи.** Разработать рекомендации по оценке уровня сформированности управленческого персонала филиала негосударственного пенсионного фонда «Благосостояние».

**Изложение основного материала.** Так как в число организаций, которые внесли свой взнос в совокупный вклад учредителей рассматриваемого фонда, входят ОАО «РЖД», Общественная организация «Российский профессиональный союз железнодорожников и транспортных строителей» и другие предприятия железнодорожного транспорта, то целесообразно для оценки потенциала управленческого персонала использовать критерии, соответствующие модели корпоративных компетенций, получившую название «5К+Л», которые в 2009 году в ОАО «РЖД» были разработаны, а в 2010 году приняты. В разговорном лексиконе слово «компетенция» нередко ассоциируется с должностными полномочиями – «решение вопроса, который находится в чьем-либо ведении». В современной практике управления оно имеет и другой смысл. Под этим термином понимается совокупность знаний, навыков, деловых и личностных качеств, позволяющих работнику успешно действовать при реализации поставленных задач. Для оценки компетенций в данной компании используется простая шкала, которую не следует путать с уровнями должности:

а) 3 (превосходит ожидания) – работник добивается успеха, применяя компетенцию для решения особо сложных задач;

б) 2 (соответствует ожиданиям) – работник успешно применяет компетенцию для решения стандартных и новых рабочих задач. Компетенция проявляется стабильно и систематически;

в) 1 (требуются улучшения) – работник успешно использует компетенцию для решения

только стандартных рабочих задач. Проявляя компетенцию для решения новых задач, добивается лишь частичного успеха. Компетенция проявляется в работе нестабильно, от случая к случаю;

г) 0 (не соответствует ожиданиям) – означает, что работник не использует компетенцию в своей работе, проявляет поведение, обратное тому, которое описано в компетенции.

Корпоративные компетенции распространяются на всех работников компании без исключения, независимо от уровня их должностей.

Согласно методике выделяются 4 уровня должностей в модели корпоративных компетенций ОАО «РЖД»

Уровень 1 - руководители:

- генеральный директор ОАО «РЖД»;
- заместители генерального директора ОАО «РЖД»;
- главный бухгалтер ОАО «РЖД»;
- руководители и заместители, руководителей подразделений аппарата управления ОАО «РЖД»;
- руководители и заместители руководителей филиалов и структурных подразделений ОАО «РЖД», ДЗО;
- руководители и заместители руководителей структурных (в том числе и региональных) подразделений филиалов ОАО «РЖД», ДЗО;
- руководители служб (управлений, самостоятельных отделов) филиалов, структурных подразделений ОАО «РЖД», ДЗО;
- руководители региональных центров структурных подразделений и подразделений аппарата управления ОАО «РЖД».

Уровень 2 - руководители:

- руководители и заместители руководителей отделов (секторов) подразделений аппарата управления ОАО «РЖД»;
- заместители руководителей служб (управлений, самостоятельных отделов) филиалов, структурных подразделений ОАО «РЖД», ДЗО;

- руководители и заместители руководителей отделов (секторов);

филиалов, структурных подразделений ОАО «РЖД», ДЗО

- руководители и заместители руководителей отделов (секторов) структурных подразделений филиалов ОАО «РЖД», ДЗО;

- руководители и заместители руководителей структурных подразделений филиалов ОАО «РЖД» (линейные предприятия).

Уровень 3 - руководители:

- руководители и заместители руководителей отделов (секторов) структурных подразделений филиалов ОАО «РЖД» (линейные предприятия)

- иные руководители, не указанные в уровнях 1 и 2

Уровень 4 - рабочие и специалисты:

- специалисты ОАО «РЖД»;
- служащие ОАО «РЖД»;
- рабочие ОАО «РЖД».

Вместе с тем для комплексной оценки конкретного человека согласно принятой методике, не учитывается значимость компетенции на конкретной должности.

В связи с произведенным анализом для оценки формирования и развития управленческого персонала филиала негосударственного пенсионного фонда «Благосостояние» была выбрана методика Фомина Г.Б. с учетом набора уровней корпоративных компетенций 5К+Л ОАО «РЖД».

С целью ранжирования критериев в зависимости от уровня руководителя производится их экспертная оценка и рассчитывается удельный вес рангов. По результатам анализа мнений экспертов по каждому блоку модели качества и компетенций управленческого персонала устанавливаются суммы присвоенных баллов и средние суммы рангов. Отбор наиболее значимых качеств из общей совокупности осуществляется по среднему рангу по оценкам экспертов. Шаблон для результатов анкетирования для руководителя 1-го уровня показан в таблице 1.

**ШАБЛОН ДЛЯ РЕЗУЛЬТАТОВ АНКЕТИРОВАНИЯ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ 1- ГО УРОВНЯ**

Анкета (баллы 0-3)							Средний балл фактора $b_k$	Весомость $a_i$	Интегральный показатель $K_p$
Шифр	Руководитель	Директор (1-ый уровень)							
	Эксперт	Э1	Э2	Э3	Э4	Э5			
Компетенции		Баллы							
A	Компетентность								
A1	Наличие профессиональных компетенций								
A2	Способность учиться и развиваться								
A3	Готовность делиться опытом и передавать знания								
B	Клиентоориентированность								
B1	Ориентация на пользу для клиентов компании								
B	Корпоративность и ответственность								
B1	Ориентация на интересы компании								
B2	Умение работать в команде								
B3	Нацеленность на результат								
Г	Качество и безопасность								
Г1	Ориентация на качество и эффективность								
Г2	Обеспечение безопасности								
Д	Креативность и инновационность								
Д1	Выдвижение инициатив и внедрение инноваций								
Д2	Поддержка инициатив других								
Е	Лидерство								
Е1	Воодушевление и вовлечение других								
Е2	Мотивирование и убеждение без административного давления								
Средний балл									

**Выводы и предложения.**

Предложенная методика оценки уровня потенциала управленческого персонала может быть использована в других филиалах негосударственного пенсионного фонда «Благосостояние» для управления потенциалом руководящих работников: использоваться при проведении аудита, формировании индивидуальных траекторий развития руководителей, проведении совещаний, разработке

программ коуч-тренингов, при информировании персонала, при составлении регламентов работы менеджеров.

**Список литературы:**

1. Конев П.А. Методика оценки конкурентоспособности кадров управления с использованием профессиограмм / П.А. Конев // Известия Санкт-Петербургского государственного

аграрного університета. - 2017. - № 3 (48). - С. 170-176.

2. Кудрявцева Е.И. Управленческий потенциал персонала: методология оценки и применения / Е.И. Кудрявцева // Управленческое консультирование. - 2015. - № 8 (80). - С. 66-75.

3. Луговая В.Н. Обеспечение развития профессиональной компетентности управленческого персонала на основе программно-целевого подхода / В.Н. Луговая, И.В. Литовченко // Економічний часопис-XXI. - 2014. - № 9-10-2. - С. 56-59.

4. Реймаров Г.А. Комплексная оценка персонала. Инженерный подход к управлению качеством труда / Г.А. Реймаров. - М.: ЛКИ, - 2014. - 424 с.

5. Туренко Т.А. Методические аспекты оценки управленческого потенциала

руководителей и специалистов / Т.А. Туренко, Б.Г. Туренко // Экономика и предпринимательство. - 2018. - № 6 (95). - С. 818-822.

6. Фомин Г.Б. Организация функционального взаимодействия линейного управленческого персонала вуза. / Г.Б. Фомин // Сб. материалов Международной научно-практической конференции «Менеджмент: управление в социальных и экономических системах». МНИЦ ПГСХА. - Пенза: РИО ПГСХА, 2012.

7. Ярыгина Я.Н. Компетентностный подход в моделировании управленческого потенциала руководителей (на примере отбора кандидатов в федеральный резерв управленческих кадров) / Я.Н. Ярыгина // Экономика и управление: научно-практический журнал. - 2017. - № 2 (136). - С. 21-25.

**Hrinchenko R.V.**

*PhD in economics,*

*Associated professor*

*Odessa national economic university*

#### MATHEMATICAL AND STATISTICAL MEASURES IN THE MECHANISM OF ENTERPRISES ADAPTATION TO THE CHANGES

**Грінченко Раїса Володимирівна**

*кандидат економічних наук,*

*доцент кафедри економіки підприємств та*

*організації підприємницької діяльності,*

*Одеський національний економічний університет*

#### МАТЕМАТИКО-СТАТИСТИЧНІ ЗАСОБИ У МЕХАНІЗМІ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ДО ЗМІН

**Анотація.** Підприємства функціонують у динамічному, швидко змінюваному середовищі. Здатність гнучко реагувати на зміни та отримувати з них переваги є однією із найважливіших передумов ефективної діяльності будь-якого підприємства. Застосування математико-статистичних засобів при формуванні механізму адаптації підприємства до змін створює можливості для спрощення самої процедури його формування та підвищення ефективності його подальшого впровадження на підприємстві. Метою даної статті виступає теоретико-методичне обґрунтування математико-статистичних методів, моделей та інструментів при формуванні механізму адаптації підприємства до змін та оцінка ефективності впровадження такого механізму. Покроковий алгоритм аналізу діяльності підприємства складатиметься із трьох основних блоків: вибір методів аналізу змін; моделювання змін під потреби підприємства; формування інструментарію аналізу змін із урахування прийнятих методів та моделей для аналізу та реагування на зміни підприємством. Методика застосування методів математичного моделювання вибору альтернативних варіантів змін зводиться до трьох основних послідовних етапів: формулювання та побудова математичної моделі завдання, що необхідно розв'язати; знаходження оптимального варіанту змін для потреб конкретного підприємства; аналіз отриманих при застосуванні методів математичного моделювання варіантів змін та подальший зворотній зв'язок із компонентами механізму адаптації підприємства до змін.

**Abstract.** Enterprises operate in a dynamic, rapidly changing environment. The ability to flexibly respond to changes and to benefit from them is one of the most important prerequisites for the effective operation of any enterprise. Using of the mathematical and statistical tools in the formation of the mechanism of enterprises adaptation to the changes creates opportunities for simplifying the procedure of its formation and increasing the efficiency of its further implementation at the enterprise. The purpose of this article is theoretical and methodological substantiation of mathematical-statistical methods, models and tools in the formation of the mechanism and evaluation of the effectiveness of the implementation of such a mechanism. The algorithm of the analysis of enterprise activity consists of three main blocks: the choice of methods of analysis of changes; modeling changes for enterprise needs; the formation of a tool for analyzing changes taking into account accepted methods and models for analysis and response to changes in the enterprise. Methods of use of