

Оцінка персоналу – необхідна умова стратегічного розвитку підприємства

Важливий етап роботи кадрового менеджменту щодо підвищення рівня компетентності персоналу, це оцінка персоналу. Оцінка рівня компетентності персоналу, диференційований підхід до розвитку забезпечить підвищення його якісних характеристик, зростання конкурентоспроможності і стратегічного розвитку підприємства.

персонал, оцінка, компетентність, атестація, підприємство, стратегія

Досвід розвинутих країн з ефективною ринковою економікою демонструє, що найбільш стійка база конкурентоспроможності ґрунтується на компетентності персоналу. Слід підкреслити, що в зарубіжній теорії та практиці управління персоналом саме компетентність є одним із основних понять всієї концепції управління персоналом та персонал-стратегій. У 80-х роках минулого століття багато дослідників обґрунтували, що сутністю організації є наявний набір компетентностей усіх працівників і що для успіху організації необхідно постійно розвивати компетентність кожного співробітника [1 с.49].

В другій половині ХХ століття в теорії управління персоналом виникло розуміння важливості компетентності працівників підприємства для забезпечення конкурентоспроможності. У роботі “Лідерство в управлінні” Селезник одним з перших відмітив, що саме внутрішні чинники організацій, такі як персонал і нагромаджений досвід визначають імовірність успіху в реалізації розробленої політики, він відводив особливу роль “відмінним компетентностям” організації, які вона виробила в ході свого розвитку [2].

Питанням оцінки компетентності, мотивації, прогнозуванню компетентності присвячені роботи [1-3] та ін. Однак більшість авторів залишають поза увагою діяльність щодо здійснення оцінки відповідності персоналу тим посадам, які вони займають.

Крім того, як свідчить аналіз наукових джерел, на багатьох підприємствах України не визначається компетентність персоналу. Зокрема авторами виявлено на Кіровоградських ВАТ “Червона зірка”, “Гідросила”, “Цукрогідромаш” відсутність діяльності щодо визначення складових компетентності та оцінки спеціалістів та керівників цих підприємств. Серед інших ця проблема є гострою в кадровій політиці. Це серйозно заважає прийняттю на роботу нових претендентів на відповідні посади, ускладнює формування кадрового резерву, визначення напрямків підвищення кваліфікації, планування кар’єри, і як наслідок, погіршує морально-психологічний клімат та організаційну культуру підприємства.

Мета статті полягає в уточненні понять “компетентність”, “компетенція” та розробці методики оцінки рівня компетентності керівників і фахівців усіх ланок підприємства.

В психологічних дослідженнях найбільше поширене поняття управлінської компетентності, як сукупність знань, вмінь та навиків в області теорії наукового управління. Компетентність в психології представляється як “індивідуальна характеристика ступеня відповідності вимогам професії, як психічний стан, що

дозволяє діяти самостійно і відповідно, як володіння людиною здатністю та умінням виконувати певні трудові функції” [4].

Енциклопедичний словник дає таке тлумачення: компетенція – 1) коло повноважень, яке надається законом, статутом або іншим актом конкретному органу або посадовцю; 2) знання та досвід в тій чи іншій галузі [5].

Згідно з висновками В.Звонко [2] існують два терміни “компетентність” і “компетенція”, які, практично, дублюють один одного. Однак, на нашу думку, ці терміни не є синонімами, а означають різні поняття. Компетенція означає можливість виконання певних функцій, що потребують відповідної кваліфікації, але вимагають певних юридичних підтверджень. Компетенція працівника означає можливість виконання їм деяких видів трудової діяльності (особливо складних, специфічних або небезпечних).

Компетенція керівника означає, що конкретному керівнику делеговані права давати дозволи на виконання відповідних робіт, затверджувати документацію, перевіряти рівень знань, якість виконаних робіт та інше.

Компетенція підприємства означає, що підприємство має технологічні і організаційні можливості, та має відповідний, до діючого законодавства, дозвіл на виробництво певного типу продукції (для якої це передбачено).

Компетентність - означає сукупність спеціальних знань, умінь та практичних навичок, що визначають ступінь підготовленості до виконання певних функцій відповідної складності. Слід розрізняти компетентність підприємства та індивідуальну компетентність. Компетентність підприємства - це сукупність технологічних, організаційних характеристик та характеристик всього персоналу, які забезпечують переваги у конкурентній боротьбі.

Індивідуальна компетентність - це здатність людини виконувати роботу з гарантійним рівнем кваліфікації в певній професійній сфері. Фактично, індивідуальна компетентність – це набір знань, навичок, вмінь та особистісних якостей, які необхідні працівнику для виконання тієї чи іншої роботи.

Управління компетентністю являє собою процес порівняння потреб якісних рис персоналу підприємства з його наявними характеристиками та вибір форм впливу на них для приведення у відповідність до потреб.

З точки зору управління компетентністю, тобто цілеспрямованого впливу на неї через оцінку, створення умов для формування і розвитку, важливим є визначення окремих складових компетентності, які включають такі професійно важливі якості, як: а) загальні та професійні знання; б) уміння та навички, отримані під час навчання та професійної діяльності; в) здібності природні та придбані на протязі життя; г) способи спілкування; д) особистісні якості працівника.

Не всі дослідники включають до складу компетентності особистісні якості працівника, оскільки вони безпосередньо не пов’язані з професіоналізмом та кваліфікацією працівника, однак вони можуть як позитивно, так і негативно впливати не тільки на робочий процес, а і на супутні, не менш важливі, аспекти. Зазвичай, якості особистості випадають з поля зору керівників та кадрових служб при прийомі претендентів на роботу, що може негативно проявитися при призначенні людини на певну посаду або функціональне місце в організації. Так, не бажано висувати або приймати на посади керівників нижчої та середньої ланки осіб, які мають такі особистісні якості, як безініціативність, тривожність, завищена самооцінка. Наявність таких особистісних якостей призводить, з одного боку, до порушення внутрішньофірмової структури зв’язків (інформаційної, функціональної тощо), перерозподілу процесів прийняття рішення, контролю та відповідальності, а з іншого – до різкого погіршення соціально – психологічного клімату в підрозділі, який стає,

практично, некерованим, погіршується престиж та авторитет управлінського персоналу. Тому ми вважаємо, що особистісні якості мають увійти до складових елементів компетентності

Існує безліч різноманітних компетентностей, кожна з яких є елементом загальної індивідуальної компетентності. Людина використовує її в різних видах діяльності при вирішенні різноманітних задач. Індивідуальну компетентність працівника і компетентність підприємства об'єднує одна специфічна риса – здатність робити будь – що на високому професійному рівні, тобто, компетентно. Найбільш цінними є ті компетентності, які забезпечують виконання поставлених перед працівниками завдань на високому рівні, тобто ті, які відповідають конкретній ситуації і забезпечують конкурентоспроможність як працівника так і організації. Підвищення компетентності як окремого працівника так і персоналу підприємства в цілому є одним з найважливіших завдань персонал-стратегії. Дослідники відмічають, що формування компетентностей та їх розвиток залежить від багатьох чинників [1,2]: внутрішніх мотивів працівника, його особистих цілей та амбіцій; інтелектуальних, матеріальних, психофізіологічних можливостей працівника; рівня відповідності компетентності виконуваних робіт; рівня взаємозв'язку між компетентністю працівника та розміром винагороди за трудову діяльність; зацікавленості роботодавців в компетентності персоналу; організації роботи на підприємстві по розвитку компетентності персоналу і створенню необхідних для цього умов.

Оскільки компетентність персоналу є стратегічним ресурсом підприємства, то кадровий менеджмент має забезпечити необхідні умови для їх формування і розвитку. Організація роботи в цьому напрямку передбачає низку послідовних етапів: формування бази даних щодо точного та детального опису усіх посад та притаманних їм функцій; визначення необхідних компетенцій та компетентностей для кожної із посад, тобто розробка карт компетентності та розподілення необхідних компетенцій; аналіз та оцінка відповідності персональних компетентностей працівників тим функціям, які вони виконують; здійснення заходів щодо забезпечення більшої відповідності між виконуваними функціями та компетентністю працівника, шляхом посадового переміщення або підвищення компетентності; розробка та реалізація системи заходів щодо підвищення компетентності персоналу у відповідності до зміни трудових функцій та до вимог підвищення конкурентоспроможності підприємства; забезпечення постійного моніторингу відповідності між компетентністю працівників та їх функціональними обов'язками.

Одним з найважливіших етапів при визначенні компетентності персоналу є формування переліку вимог до компетентності працівників, які займають (претендують) ті чи інші посади. Визначення компетентностей повинно відповідати певним принципам. Вони повинні бути:

- Конкретними. Перелік компетентностей повинен ураховувати найбільш важливі характеристики.
- Дискретними. Окрема компетентність повинна відноситися до певної діяльності, яка може бути чітко відокремлена серед інших видів діяльності.
- Сфокусованими. Кожна компетентність повинна бути чітко визначена.
- Конгруентними (від лат. *congruens* – відповідний, співпадаючий). Компетентності повинні відповідати конкурентним стратегіям і укріплювати організаційну культуру.
- Сучасними. Характеристики компетентностей повинні оновлюватися і відображати поточні і майбутні потреби підприємства.

Важливий етап роботи кадрового менеджменту, щодо підвищення рівня компетентності персоналу, це оцінка (атестація) персоналу. В ході атестації оцінюється

ступінь відповідності наявного рівня компетентності окремих працівників, вимогам тих посад, які вони займають. Для оцінки доцільно використати бальний метод, 5 - бальну шкалу, яка базується на найбільш розповсюдженій та звичній вітчизняній системі оцінок.

При атестації персоналу кожен вид компетентності оцінюється таким чином:

“5” - компетентність сформована на високому рівні, що перевищує необхідні вимоги до посади;

“4” - рівень компетентності в повній мірі відповідає вимогам посади;

“3” - рівень компетентності в основному відповідає вимогам посади;

“2” - рівень компетентності мало відповідає вимогам посади;

“1” - компетентність не відповідає вимогам посади.

В ході атестації атестаційна комісія оцінює кожен вид компетентності. Доцільно на початковому етапі впровадження атестації персоналу здійснювати оцінку тільки ключових компетентностей як найбільш значимих. На основі проведеної оцінки виводиться середній бал компетентності працівника, який характеризує рівень його компетентності (РК):

$$PK = \frac{\sum_{i=1}^n BK_i}{\sum_{i=1}^n K_i}, \quad (1)$$

де K_i - i -та компетентність;

B - відповідна бальна оцінка;

n - кількість компетентностей.

Подальша робота з персоналом вимагає диференційованого підходу до підвищення компетентності персоналу (табл.1).

Таблиця 1 – Диференційована кадрова політика підвищення компетентності персоналу

Середній бал оцінки рівня компетентності	Зміст кадрової політики
Від 1 до 2	Рівень компетентності не відповідає вимогам посади. Працівника необхідно перевести на іншу посаду, звільнити або забезпечити йому цілеспрямовану професійну підготовку у відповідності до вимог даної посади.
Від 2,1 до 3	Рівень компетентності у недостатній мірі відповідає вимогам посади. Необхідно забезпечити його суттєве підвищення професійної кваліфікації або перевести на іншу посаду.
Від 3,1 до 4	Рівень компетентності в основному відповідає вимогам посади. Доцільно забезпечити підтримку та розвиток досягнутого рівня компетентності шляхом періодичного навчання, обміну досвідом, мотивації працівників до професійного розвитку.
Від 4,1 до 5	Високий рівень компетентності, який повністю відповідає вимогам посади. Доцільно або розширити повноваження посади з метою більш ефективного використання компетентності працівника, або перевести його на посаду з вищим рівнем вимог. Забезпечувати розвиток високого рівня компетентності.

В сучасних умовах атестацію персоналу машинобудівних підприємств доцільно проводити з інтервалом один раз в три роки за умови незмінної конкурентної стратегії. Це обумовлено динамічними змінами, оновленням продукції, та зростанням вимог до її якості. Наступний етап у підвищенні компетентності персоналу - розробка програм особистого розвитку кожного працівника. Такі програми розробляються у відповідності до рекомендацій атестаційної комісії, з метою підвищення тих чи інших

компетентностей, які ще не мають потрібного рівня, або тих які необхідні для реалізації обраної підприємством конкурентної стратегії. Запропонована методика бальної оцінки рівня компетентності керівників всіх ланок та фахівців підприємства, диференційований підхід до їхнього розвитку та посадової ротації дасть змогу забезпечувати підвищення якісних характеристик, зростання конкурентоспроможності персоналу та його ефективного використання і стратегічного розвитку підприємства.

Отже, методика бальної оцінки є важливим інструментом в системі стратегічного управління персоналом.

Для здійснення оцінки персоналу, прогнозування своїх потреб у персоналі, формування та руху кадрового резерву, планування кар'єри та визначення вимог до персоналу, підприємству необхідно:

- мати чіткий опис всіх вимог до посад та всіх функцій, які виконуються для реалізації відповідного виду конкурентної стратегії;
- визначити необхідний склад компетентності для кожної з керівних посад (розробити карти компетентності);
- проводити аналіз взаємозв'язку між вимогами до компетентності певних посад та компетентністю спеціалістів, що їх займають та їх моніторингу.

Тільки після здійснення цих заходів та процедур підприємство буде в змозі здійснювати добір спеціалістів та керівників з необхідною компетентністю, відповідно до конкурентної стратегії діяльності підприємства. Застосування методики оцінки персоналу дозволить вирішити гострі проблеми кадрової політики. В складних умовах конкуренції поліпшення використання персоналу має велике значення та позитивно впливає на ефективність роботи підприємства.

Список літератури

- 1 Гарчук И.М. Компетенция персонала как объект стратегического управления // Управление развитием. Збірник наукових статей ХНЕУ.- 2006. - №4.-С.48-50.
- 2 Ефремов В. Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. – №2. – С.28-35.
- 3 Звонко В. Обучающаяся организация // Стратегии. – 2004. – №6. – С.34-39
- 4 Митина Л.М. Психология развития конкурентоспособной личности. – М.: Московский психолого-социальный институт; Воронеж: Издательство НПО «МОДЭК», 2002. – 400с. (Серия библиотека психолога).
- 5 Современная украинская энциклопедия. Том 7. Харьков. Книжный клуб «Клуб семейного досуга», 2004. – 416 с.

Компетентність персоналу є одним із основних понять концепції стратегічного управління. Оцінка рівня компетентності забезпечує зростання конкурентоспроможності персоналу і підприємства.

The competency of the personnel is one of the basic issues of the conception of strategic management. The appraisal of the level of the competency provides the growth of the competitiveness of personnel and an enterprise.