

КОМПЕТЕНЦІЯ ПЕРСОНАЛУ-ФАКТОР РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.

В залежності від конкурентної стратегії підприємства, змінюються вимоги до кваліфікації керівників та спеціалістів. Для прогнозування своїх потреб у персоналі, для формування та руху кадрового резерву, підприємства повинні проводити аналіз взаємозв'язку між вимогами до кваліфікації певних посад та кваліфікацією спеціалістів, що їх займають та здійснювати їх моніторинг.

персонал, конкурентні стратегії, підприємство, кваліфікація, кадровий резерв

Результати діяльності підприємства залежать перш за все від власної стратегії конкуренції, а також від того чи спроможно підприємство послідовно реалізувати цю стратегію на практиці за допомогою спеціальних заходів. Невпевненість перед майбутнім, нестійкість ринку та складність управління призводять до необхідності розробляти та впроваджувати на підприємствах відповідні варіанти стратегічного розвитку. Для успіху необхідна цілеспрямована концентрація сил та правильно обрана стратегія. Цілком зрозуміло, що швидше досягне успіху те підприємство, яке краще планує свою конкурентну стратегію.

Конкурентна стратегія пов'язана виключно з планом керівництва по веденню конкурентної боротьби та наданню додаткових цінностей для споживачів.

Цілком очевидно, що в залежності від стратегії підприємства змінюються вимоги до кваліфікаційного рівня персоналу та його компетенції.

Управління компетенцією являє собою процес порівняння потреб підприємства з наявними ресурсами та вибір форм впливу для приведення їх до

відповідності. Під ресурсами розуміють персонал підприємства з досягнутими рівнями компетенції.

Питанням оцінки компетенції, мотивації, прогнозуванню компетенції присвячені роботи [1,2] та ін. Адже в них автори не пов'язують вимоги до компетенції персоналу з конкурентними стратегіями підприємства, що, на нашу думку, є суттєвим недоліком.

Крім того, як свідчить аналіз наукових джерел, на багатьох підприємствах України не визначається компетенція персоналу. Зокрема, автором виявлено на Кіровоградських ВАТ “Червона зірка” та ВАТ “Гідросила” відсутність діяльності щодо визначення складових компетенції для спеціалістів та керівників цих підприємств.

Це унеможлиблює оцінку персоналу, що є на підприємствах, а також при прийнятті на роботу нових претендентів на відповідні посади, ускладнює формування кадрового резерву і відповідно планування кар'єри.

Тому були розроблені карти компетенцій для спеціалістів та керівників з урахуванням різних варіантів конкурентних стратегій підприємств.

Карта компетенції – це набір найважливіших навиків (вмінь), знань та особистих характеристик, що виражаються на рівні поведінки, які необхідні для ефективної роботи та досягнення успіху на певній посаді.

Для розробки карт компетенції автором був розроблений великий перелік складових компетенції: навиків та вмінь; знань; особистісних якостей (характеристик); означених якостей особистості, які заважають зайняти посаду. Цей перелік був розглянутий з провідними спеціалістами – експертами зазначених підприємств, які реалізують різні конкурентні стратегії діяльності.

Так, на ВАТ “Червона зірка” впроваджується стратегія диференціації, на ВАТ “Гідросила” – стратегія найменших сукупних витрат.

Також була розроблена карта компетенції для стратегії оптимальних витрат, оскільки ця стратегія, на нашу думку, буде найбільш ефективною на ринках, де конкурують виробники України із країнами СНД.

Експерти оцінювали кожен характеристику по трьохмірній шкалі: 1- дуже важливо; 2 – важливо; 3 – не дуже важливо.

Оброблені автором дані експертних оцінок характеристик для вказаних підприємств наведені в таблиці 1.

Експерти ВАТ “Червона зірка” вважають, що наявність означених якостей особистості, які заважають зайняти посаду не можуть бути притаманні жодному з претендентів на посаду начальника цеху, тому в таблиці 1, у відповідних колонках немає позначень.

Як свідчать дані таблиці, експерти вказаних підприємств по різному оцінюють вимоги до окремих характеристик карти компетенції відповідно від конкурентної стратегії діяльності підприємства, що підтверджує впевненість автора, що вимоги до компетенції керівників та спеціалістів залежать від конкурентної стратегії розвитку підприємства.

Розробка подібних карт компетенції допоможе створити команду керівників, які мають необхідні знання, навички, майстерність, особисті якості, що є однією з перших задач реалізації конкурентної стратегії. Вона є важливим інструментарієм для визначення недостатніх знань, що дає можливість для розробки своєчасних заходів щодо розробки навчальних програм для підвищення кваліфікації.

Таблиця 1 – Результати експертної оцінки важливості характеристик карти компетенції для посади – начальник цеху

№	Характеристики	Стратегії								
		Найменших сукупних витрат			Диференціації			Оптимальних витрат		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	Навики та вміння	1	2	3	1	2	3	1	2	3
1	Підбирати підлеглих, оцінювати їх здібності та компетенцію	+			+			+		
2	Чітко формулювати свої думки та правильно видавати Завдання своїм підлеглим		+		+				+	
3	Прогнозувати виникнення виробничих проблем та засобів їх рішення		+		+			+		
4	Планувати свою роботу, своїх безпосередніх підлеглих	+			+				+	
5	Об'єктивно оцінювати результати роботи своїх підлеглих та підрозділів цеху	+				+		+		
6	Делегування повноважень	+			+				+	
7	Організувати роботу своїх підлеглих та підрозділів цеху		+		+				+	
8	Прогнозувати виникнення конфліктних ситуацій, виявляти і вирішувати їх	+			+			+		
9	Ділової комунікації (проводити ділові переговори, бесіди, наради, збори, представляти свій цех підрозділам підприємства)		+		+				+	
10	Наставництво та навчання безпосередніх підлеглих та стажерів з резерву кадрів		+			+		+		
11	Використання різних стилей керівництва в залежності від ситуації		+			+			+	
12	Виявляти можливості кращого використання ресурсів цеху	+				+		+		
13	Працювати в команді з безпосередніми підлеглими, адміністрацією підприємства та його підрозділами, щоб не викликати конфліктних ситуацій		+			+			+	
14	Навчатися та займатися самовдосконаленням (саморозвитком)		+		+			+		
15	Мотивувати персонал цеху на виконання планових завдань, підвищення продуктивності праці, зниження витрат	+				+		+		
16	Проводити співбесіди з тими, кого приймають на роботу в цех та звільненими		+			+			+	
17	Брати на себе відповідальність за недоліки в роботі цеху		+			+			+	
18	Признавати свої помилки та мотивовано доводити свою думку		+			+			+	
19	Допомагати підлеглим та колег, що потрапили в складну ситуацію		+			+			+	
20	Конструктивно критикувати підлеглих, колег, керівників		+			+			+	
21	Оцінювати реальність та напруженість планів цеху	+			+			+		
22	Визначати «вузьки» місця у виробництві та знаходити засоби їх усунення	+			+			+		
23	Своєчасно контролювати виконання завдань безпосередніми підлеглими та підрозділами цеху	+			+			+		

продовження табл. 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
24	Вміння аналізувати та знаходити причини відхилень від планових завдань та пропонувати шляхи їх усунення	+			+			+		
25	Намагатися виконувати планові завдання в зазначені строки	+			+				+	
26	Оцінювати перспективність заходів щодо поліпшення діяльності цеху, що пропонують підлеглі або інші служби.		+		+			+		
27	Обґрунтовувати заходи по поліпшенню діяльності цеху або інших підрозділів підприємства		+		+			+		
28	Розробляти стратегію розвитку цеху в межах стратегії розвитку підприємства	+			+			+		
	Знання									
1	Менеджменту персоналу		+			+			+	
2	Теорії та практики конфліктології		+			+		+		
3	Методів та прийомів ділової комунікації		+			+		+		
4	Психології управління		+			+			+	
5	Принципів та особливостей діяльності за посадою		+			+			+	
6	Особливостей технології виробничих процесів в цеху		+			+			+	
7	Особливостей експлуатацій та ремонту устаткування в цеху		+			+			+	
8	Особливостей організації різних типів виробництва		+			+			+	
9	Системи оперативно-виробничого планування та управління на підприємстві	+			+				+	
10	Теорії та прогресивних методів мотивації персоналу		+			+		+		
11	Методів аналізу виробничо-господарської діяльності цеху	+			+			+		
12	Методів обґрунтованої економічної ефективності технологічних, організаційних та управлінських рішень	+				+		+		
13	Методів вирішення проблем, розробки та прийняття управлінських рішень		+		+			+		
14	Трудового законодавства		+			+			+	
16	Методів оцінки результатів діяльності підлеглих та підрозділів цеху		+			+		+		
17	Методів оцінки впливу результатів роботи цеху на результати роботи інших підрозділів та підприємств в цілому		+			+		+		
18	Методики проведення співбесіди при прийомі на роботу та звільненні	+			+			+		
19	Методів виявлення сильних та слабких сторін в діяльності підлеглих та підрозділів цеху	+				+		+		
20	Методів оцінки та підвищення якості продукції цеху		+		+			+		
21	Методів розробки стратегії діяльності цеху на найближчу перспективу (2-3 роки)	+			+			+		
	Особистісні якості (характеристики)									
1	Чесність та добросовісність		+			+			+	
2	Висока працездатність		+		+				+	

продовження табл. 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
3	Рішучість		+		+				+	
4	Добре здоров'я		+			+			+	
5	Відданість інтересам підприємства	+			+			+		
6	Поважне ставлення до підлеглих та колег	+			+				+	
7	Принциповість	+			+			+		
8	Самостійність		+			+			+	
9	Здорове честолюбство		+			+			+	
10	Чіткі цілі в професійній та особистій діяльності		+			+			+	
11	Об'єктивна самооцінка		+			+			+	
12	Бажання робити кар'єру		+			+			+	
13	Розсудливість та творчий підхід до справи		+		+			+		
14	Здатність переконувати інших людей		+		+				+	
15	Вимогливість та справедливість у відносинах до підлеглих та колег		+			+			+	
16	Готовність слухати думки інших людей		+		+			+		
17	Здатність визнавати свої помилки		+			+			+	
18	Ініціативність			+	+				+	
19	Впевненість в собі		+		+				+	
20	Поважання думок оточуючих		+			+			+	
21	Привабливий зовнішній вигляд та турбота про враження, що має на оточуючих		+			+			+	
22	Дисциплінованість	+			+			+		
23	Нетерпіння до недоліків, що знижують ефективність роботи цеху	+			+			+		
24	Вік		+			+			+	
	Наявність означених якостей особистості, які заважають зайняттю посади									
1	Пасивність	+							+	
2	Звичка оточувати себе людьми з негативним мишленням	+						+		
3	Побоювання конкуренції		+						+	
4	Плутанина мишлення та мови		+						+	
5	Неуважне ставлення до людей та їх проблем	+						+		
6	Готовність «скласти руки» при першій невдачі	+						+		
7	Відсутність почуття реальності	+						+		
8	Неорганізованість	+						+		

Автор вважає, що для прогнозування своїх потреб у персоналі, для формування та руху кадрового резерву підприємство повинно:

а) мати чіткий опис всіх посад та всіх функцій, які виконуються для реалізації відповідного виду конкурентної стратегії;

б) визначити необхідний склад компетенції під кожному з керівних посад (розробити карти компетенції);

в) проводити аналіз взаємозв'язку між вимогами до компетенції певних посад та компетенцією спеціалістів, що їх займають та їх моніторингу.

Тільки після здійснення цих заходів та процедур підприємство буде мати можливість підібрати спеціалістів та керівників з необхідною компетентністю, відповідно до конкурентної стратегії діяльності підприємства.

В складних умовах конкуренції кожний фактор поліпшення використання персоналу має велике значення та позитивно впливає на ефективність роботи підприємства.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. А.Я. Кибанов. Управление персоналом организации. Москва. ИНФРА – М.1997 – 512 с.
2. А.Г.Поршнева, З.П.Румянцева, Н.А.Соломатин. Управление организацией. Москва ИНРА – М. 2000 – 669 с.
3. Л.М.Митина. Психология развития конкурентноспособной личности. – М.Московский психолого-социальный институт; Воронеж: Издательство НПО «МОДЭК», 2002 – 400 с. (Серия «Библиотека психолога»).
4. А.Томпсон, А.Стрикленд. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. М. «Банки и биржи». ИО «ЮНИТИ», 1998 – 576 с.
5. С.Ф.Покропивний. Економіка підприємства: Підручник. – Вид. 2-ге, перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2001. - 528 с.
6. Л. Горшакова. Оценка управленческого персонала. // Человек и труд, №3, 2003г.

В залежності від конкурентної стратегії підприємства, змінюються вимоги до кваліфікації персоналу. Для прогнозування своїх потреб у персоналі, для формування та руху кадрового резерву, підприємства повинні проводити аналіз взаємозв'язку між вимогами до кваліфікації певних посад та кваліфікацією персоналу, що їх займають та здійснювати їх моніторинг.