

Кваліфікація персоналу – фактор реалізації стратегії діяльності підприємств

В залежності від 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, стратегії, підприємство, кваліфікація, кадровий резерв

Результати діяльності підприємства залежать перш за все від власної стратегії, а також від того чи спроможне 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 стратегію.

Стратегія підприємства – це генеральний план дій, що визначає пріоритети стратегічних завдань, ресурси та послідовність кроків для досягнення стратегічних цілей.

Існує багато варіантів класифікації видів стратегії: лідерство по витратах, диференціації, “захоплення незайнятих просторів”, оптимальних витрат, сфокусованих низьких витрат та диференціації, ліквідації, відповідного удару, наступаюча та ін.

Серед наведених є стратегії, що мають спільні ознаки: освоєння нових технологій, посилення своїх головних досягнень, освоєння нових ринків, агресивна позиція на ринку, утримання позицій на ринку, ліквідація окремих підрозділів підприємства, ліквідація бізнесу.

На думку автора, за спільними ознаками стратегії можна об'єднати та виділити наступні: стратегія динамічного зростання; стратегія різкої зміни курсу; стратегія ліквідації.

Для стратегії динамічного зростання кваліфікація, відданість спеціалістів є факторами, що визначають успіх. Крім того, робітники повинні вміти адаптуватися до змін, швидко набувати недостатню компетенцію і вирішувати відповідні завдання.

Стратегія зміни курсу застосовується на підприємствах, які ведуть боротьбу за швидке збільшення обсягів прибутку, за освоєння нового або розширення ринку, пропонують споживачам товари, що відрізняються від товарів конкурентів.

Розвиток нових компетенцій та підвищення кваліфікації набувають велике значення для реалізації даної стратегії у зв'язку з тим, що підприємство планує принципові зміни курсу, виходячи з внутрішніх ресурсів.

Стратегію ліквідації обирають підприємства, в яких усі або основні напрямки діяльності знаходяться в занепаді з точки зору отримання прибутку, положення на ринку, якості виробів та послуг.

Оцінка спеціалістів заснована на критеріях, що виробляються з урахуванням необхідності скорочення цілих напрямлень діяльності, відбираються найбільш кваліфіковані робітники для підтримки випуску продукції.

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

Компетенція (кваліфікація) – це раціональне поєднання знань, вмінь (навиків) та методів, що розглядаються на невеликому проміжку часу, які мають або повинні мати робітники даного підприємства.

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 Травіна В.В., Дятлова В.О., Кібанова А.Я., Колота А.М., Маслової В.Е. та ін. Але в них жоден з авторів не пов'язує вимоги до компетенції персоналу з стратегіями підприємства, що на думку авторів є суттєвим недоліком.

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

Це унеможливує 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 автором були розроблені карти компетенцій для спеціалістів та керівників з урахуванням різних варіантів 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 авторам був розроблений великий перелік складових компетенції: навиків та вмінь; знань; особистісних якостей (характеристик); означених якостей особистості, які заважають зайняттю посади. Цей перелік був розглянутий з провідними спеціалістами –експертами зазначених підприємств, які реалізують різні стратегії діяльності.

Так, на ВАТ “Червона зірка” впроваджується стратегія різкої зміни курсу, на ВАТ “Гідросила” – стратегія динамічного зростання.

Оскільки ситуація скорочення цілих напрямлень діяльності або ліквідації бізнесу ймовірна для підприємств України, то автором розроблена карта компетенції для стратегії ліквідації.

Експерти оцінювали кожну 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.

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

№	Характеристики	Стратегії								
		Динамічного Зростання			Різкої зміни курсу			Ліквідації		
	Навики та вміння	1	2	3	1	2	3	1	2	3
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Підбирати своїх підлеглих, оцінюваним їх здібності та компетенцію	+			+					+
2	Чітко формулювати свої думки та правильно видавати Завдання своїм підлеглим		+		+				+	
3	Прогнозувати виникнення проблем, виявляти їх і знаходити засоби їх рішення		+		+					
4	Планувати роботу свою, 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 стажорів 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		+			+				+

Продовження таблиці 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
16	Проводити співбесіди з тими, кого приймають на роботу до цеху та звільненими		+			+		+		
17	Брати на себе відповідальність за недоліки в роботі цеху		+			+		+		
18	Признавати свої помилки та мотивовано захищати свої переконання		+			+		+		
19	Підтримувати підлеглих 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	+			+				+	
24	Швидко аналізувати та знаходити причини відхилень від планових завдань та пропонувати шляхи їх усунення	+			+					+
25	Намагатися виконання планових завдань 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 особистої діяльності		+			+			+	
6	Особливостей технології виробничих процесів в цеху		+			+			+	
7	Особливостей експлуатацій та ремонту устаткування в цеху		+			+			+	
8	Особливостей організації різних типів виробництва		+			+				+

Продовження таблиці 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
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 рішення 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 роботоздатність		+		+				+	
3	Рішучість		+		+					+
4	Добре здоров'є		+			+			+	
5	Відданість інтересам підприємства	+			+					+
6	Поважне ставлення до підлеглих та колег	+			+					
7	Настійливість	+			+					+
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		+		+					+

Продовження таблиці 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
14	Здатність переконувати інших людей		+		+					+
15	Вимогливість та справедливість у відносинах до підлеглих та колег		+			+			+	
16	Готовність слухати думки інших людей		+			+				+
17	Здатність признавати 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 мисленням	+						+		
3	Побоювання конкуренції		+							+
4	Плутанина мислення та мови		+						+	
5	Неуважне ставлення до людей та їх проблем	+						+		
6	Готовність «скласти руки» при першій невдачі	+								+
7	Відсутність почуття реальності	+								+
8	Неорганізованість	+						+		

Експерти ВАТ “Червона зірка” вважають, що наявність означених якостей особистості, які заважають зайняттю посади 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 стратегії діяльності підприємства, що підтверджує впевненість автора, що вимоги до компетенції керівників та спеціалістів залежать від 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 стратегії. Вона є важливим інструментарієм для визначення недостатніх знань, що дає змогу для розробки своєчасних заходів щодо розробки навчальних програм для підвищення кваліфікації.

Автор вважає за необхідне, 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 стратегії.

б) визначити необхідний склад компетенції під кожен 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 в змозі придбати спеціалістів та керівників з необхідною компетентністю, відповідно до 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 зависимости от стратегии предприятия, изменяются требования к квалификации руководителей и специалистов. Для прогнозирования своих потребностей в персонале, для формирования и движения кадрового резерва предприятия должны проводить анализ взаимосвязи между требованиями к квалификации определенных должностей и квалификацией специалистов, которые их занимают и осуществляют их мониторинг.

Depending on strategy of the enterprise, requirements to qualification of heads and experts change. For forecasting the needs for the personnel, for formation and movements of a personnel reserve of the enterprise should carry out the analysis of interrelation between requirements to qualification of the certain posts and qualification of experts which borrow them and to carry out their monitoring.