

УДК 331.108: 005.552:621

Л.М. Романюк, доц., канд. екон. наук, Л.В. Вдовиченко, ст.викл.
Кіровоградський національний технічний університет

Оцінка компетентності як фактору підвищення конкурентоспроможності персоналу

У статті обґрунтовано вимоги до персоналу залежно від конкурентних стратегій підприємства. Представлено карти компетентності, які є важливим інструментом у системі стратегічного управління персоналом та містять опис усіх вимог до посад та функцій, необхідних для реалізації відповідного виду конкурентної стратегії. Розроблено методику бальної оцінки рівня компетентності керівників усіх ланок та фахівців підприємств, яка дозволяє виявити ступінь відповідності наявного рівня компетентності працівників вимогам тих посад, які вони обіймають.

стратегія, персонал, компетентність, стратегічне управління, конкурентоспроможність

Л.М. Романюк, канд. екон. наук, Л.В. Вдовиченко, ст.преподаватель
Кировоградский национальный технический университет

Оценка компетентности как фактора повышения конкурентоспособности персонала

В статье обоснованы требования к персоналу в зависимости от конкурентных стратегий предприятия. Представлены карты компетентности, которые являются важным инструментом в системе стратегического управления персоналом и содержат описание всех требований к должностям и функциям, необходимым для реализации соответствующего вида конкурентных стратегий. Разработана методика бальной оценки уровня компетентности руководителей и специалистов всех подразделений предприятий, которая позволяет определить степень соответствия действительного уровня компетентности специалиста требованиям должностей, которые они занимают.

стратегия, персонал, компетентность, стратегическое управление, конкурентоспособность

Постановка проблеми. Важливий етап роботи кадрового менеджменту, щодо підвищення рівня компетентності – це оцінка (атестація) персоналу. В ході атестації оцінюється ступінь відповідності наявного рівня компетентності окремих працівників, вимогам тих посад, які вони займають. Для успішної діяльності підприємства необхідна не тільки цілеспрямована концентрація сил та правильно обрана стратегія, а й спроможність персоналу реалізувати розроблену конкурентну стратегію, що значною мірою залежить від сформованих умінь та навиків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичним і практичним аспектам стратегії розвитку персоналу присвячені праці таких відомих західних та вітчизняних фахівців в сфері менеджменту як І. Ансофф, М. Армстронг, А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд, Л.Є. Довгань, В.Д. Немцов, С.В. Оборська, З.С. Шершньова та ін. Однак проблеми визначення компетентності персоналу в залежності від конкурентної стратегії підприємства потребують подальших досліджень.

Постановка завдання. Завданням статті є визначення підходів до оцінки компетентності для підвищення конкурентоспроможності персоналу.

Виклад основного матеріалу. Компетентність – це сукупність спеціальних знань, умінь та практичних навичок, що визначають ступінь підготовленості до виконання певних функцій відповідної складності. Компетентність підприємства – це сукупність технологічних, організаційних характеристик та характеристик всього персоналу, які забезпечують переваги у конкурентній боротьбі.

Управління компетентністю являє собою процес порівняння потреб якісних рис персоналу підприємства з його наявними характеристиками та визначення 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: загальні та професійні знання; уміння та навички, отримані під час навчання та професійної діяльності; здібності природні та придбані протягом життя; способи спілкування; особистісні якості працівника.

Зазвичай, особистісні якості випадають з поля зору керівників та кадрових служб при прийомі претендентів на роботу, що може негативно проявитися при призначенні людини на певну посаду. Так, не бажано висувати або приймати на посади керівників нижчої та середньої ланки осіб, які мають такі особистісні якості, як безініціативність, тривожність, завищену самооцінку. Наявність таких характеристик призводить, з одного боку, до порушення структури зв'язків на підприємстві (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.

Оскільки компетентність персоналу є стратегічним ресурсом підприємства, то кадровий менеджмент має забезпечити необхідні умови для її 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 розподіл 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.

Розроблені карти компетентності для спеціалістів та керівників машинобудівних підприємств, відповідно, до різних варіантів конкурентної стратегії підприємств наведено в таблиці 1.

Карта компетентності – це набір найважливіших навичок (вмінь), знань та особистісних характеристик, які необхідні для ефективної роботи і досягнення успіху на певній посаді та проявляються на рівні поведінки.

Для карт компетентності було розроблено перелік складових компетентності, тобто: навичок і вмінь; особистісних якостей (характеристик) та виявлено якості особистості, які заважають зайняти посаду (табл.1). На основі карт компетентності та експертної оцінки фахівців було визначено ключові вимоги до компетентності начальника цеху, які у найбільшій мірі відповідають різним конкурентним стратегіям.

Таблиця 1 – Карта компетентності для посади “начальник цеху”*

1	Складові компетентності 2	Стратегії		
		Лідерство щодо витрат 3	Дифереціація ї 4	Оптимальних витрат 5
	Навики та вміння			
1	Добирати підлеглих, відповідно до здібностей та компетентності	+	+	+
2	Чітко формулювати та правильно видавати завдання підлеглим		+	
3	Прогнозувати виникнення виробничих проблем та шляхи їх вирішення		+	+
4	Об’єктивно оцінювати результати роботи підлеглих та підрозділів цеху	+	+	+
5	Делегувати повноваження	+	+	
6	Прогнозувати виникнення конфліктних ситуацій, вчасно виявляти і вирішувати їх		+	+
7	Ділової комунікації (проводити ділові переговори, бесіди, наради, збори, представляти свій цех підрозділам підприємства)		+	+
8	Виявляти можливості кращого використання ресурсів цеху	+		+
9	Працювати в команді з підлеглими, адміністрацією та вміння уникати конфліктних ситуацій	+		
10	Навчатися та займатися самовдосконаленням		+	+
11	Мотивувати персонал цеху на виконання планових завдань, підвищення продуктивності праці, зниження витрат	+	+	+
12	Проводити співбесіди при прийомі та звільненні		+	
13	Брати на себе відповідальність за недоліки в роботі цеху	+	+	+
14	Оцінювати реальність та напруженість планів цеху		+	+
15	Виявляти «вузькі» місця у виробництві та знаходити шляхи їх усунення		+	+
16	Своєчасно контролювати виконання завдань		+	+
17	Вміння аналізувати та знаходити причини відхилень від планових завдань		+	
18	Намагатися виконувати планові завдання в зазначені строки		+	
19	Оцінювати та обґрунтовувати перспективність заходів		+	+
20	Розробляти стратегію розвитку цеху в межах стратегії розвитку підприємства	+	+	+

Продовження таблиці 1.

1	2	3	4	5
	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		+	+
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 обґрунтування економічної ефективності технологічних рішень	+		+
13	Методів вирішення проблем, розробки та прийняття управлінських рішень		+	+
14	Методів оцінки результатів діяльності підлеглих та підрозділів цеху		+	+
15	Методів оцінки впливу результатів роботи цеху на результати підприємства в цілому		+	+
16	Методики проведення співбесіди при прийомі на роботу та звільненні		+	
17	Методів виявлення сильних та слабких сторін		+	+
18	Методів оцінки та підвищення якості продукції цеху		+	+
19	Методів розробки стратегії діяльності цеху на найближчу перспективу	+	+	+
	Особистісні якості (характеристики)			
1	Чесність та добросовісність			+
2	Рішучість		+	
3	Відданість інтересам підприємства		+	
4	Поважне ставлення до підлеглих та колег	+	+	
5	Самостійність	+	+	
6	Принциповість		+	
7	Чіткі цілі в професійній та особистій діяльності		+	+
8	Об'єктивна самооцінка		+	
9	Бажання робити кар'єру		+	
10	Розсудливість та творчий підхід до справи		+	
11	Здатність переконувати інших людей		+	+
12	Вимогливість та справедливість у відносинах до підлеглих та колег	+		+

Продовження таблиці 1.

1	2	3	4	5
13	Вміння вислухати думки інших людей			+
14	Здатність визнавати свої помилки		+	
15	Ініціативність		+	
16	Упевненість у собі		+	
17	Дисциплінованість	+	+	+
18	Нетерпимість до недоліків, що знижують ефективність роботи цеху	+	+	+
	Наявність якостей особистості, які заважають зайняттю посади			
1	Пасивність	+	+	+
2	Звичка оточувати себе людьми з негативним мисленням	+	+	+
3	Плутанина мислення та мови	+	+	+
4	Неуважне ставлення до людей та їх проблем	+	+	+
5	Відсутність почуття реальності	+	+	+
6	Неорганізованість	+	+	+

* Найбільш важливі складові компетентності при певних конкурентних стратегіях означені “+”.

Проведене дослідження дало змогу зробити висновок, що вимоги до компетентності керівників та спеціалістів залежать від конкурентної стратегії розвитку підприємства. На основі порівняльного аналізу карт компетентності з цілями і завданнями основних конкурентних стратегій, нами було визначено ключові вимоги до компетентності керівників середньої та низової ланки у відповідності до кожної конкурентної стратегії. Ключовими являються ті компетентності, які дають змогу найбільш повно та ефективно реалізувати обрану конкурентну стратегію.

Карти компетентності є важливим інструментарієм визначення необхідних для забезпечення потреб виробництва якостей персоналу. Крім того, їх використання дозволить керівництву виявити недостатні знання та своєчасно розробити навчальні програми для підвищення кваліфікації та здійснити оцінку компетентності персоналу.

В ході атестації оцінюється ступінь відповідності наявного рівня компетентності окремих працівників, вимогам тих посад, які вони займають.

Для оцінки (атестації) персоналу запропоновано використати бальний метод. На початковому етапі проведення атестації персоналу доцільно здійснювати оцінку тільки ключових компетентностей як найбільш значимих. На основі здійсненої оцінки виводиться середній бал компетентності працівника:

$$X = \frac{\sum_{i=1}^m x_i \cdot n_i}{n}, \quad (1)$$

де x_i – варіанта вибірки – значення бала;

m – кількість варіант вибірки;

n_i – частота варіант x_i ;

n – обсяг вибірки ($n \leq N$) – кількість ознак характеристик, які вивчаються;

N – загальна кількість ознак характеристик карти компетентності.

Для заповнення карти компетентності запропоновано шкалу оцінювання впливу характеристик компетентності персоналу. Як характеристики розглядаються: XP_1 – навички та вміння; XP_2 – знання; XP_3 – особистісні якості; XP_4 – якості, які заважають обійняти посаду. Для встановлення рівня компетентності застосовується шкала

оцінювання ознак характеристик: XP_1, XP_2, XP_3 – від 0 до 5 балів; XP_4 – від (-5) до 0 балів, тоді $m = 11$.

За картою компетентності здійснюється дисперсійний аналіз оцінювання, а саме: виявляється вплив стратегії підприємства на рівень компетентності. Якісний фактор – стратегія має три постійних рівні (види стратегій). Кількість випробувань на різних рівнях різна, а саме: на рівні стратегії лідерства щодо витрат зроблено N_1 випробувань, на рівні стратегії диференціації – N_2 випробувань і на рівні стратегії оптимальних витрат – N_3 випробувань (табл.2).

Для розв’язання задачі введемо поняття:

$n = N_1 + N_2 + N_3$ – загальна кількість випробувань (обсяг вибірки);

$\bar{x}_{грj}$, ($j = 1,2,3$) – групове середнє – середній бал компетентності на j -му рівні, який обчислюється за формулою (1).

Таблиця 2 – Результати проведеної оцінки за картою компетентності

Номер випробування, i	Конкурентні стратегії (рівні фактора, j)		
	лідерства щодо витрат	диференціації	оптимальних витрат
1	x_{11}	x_{12}	x_{13}
2	x_{21}	x_{22}	x_{23}
...
N	x_{N1}	x_{N2}	x_{N3}
Групове середнє $\bar{x}_{грj}$	$\bar{x}_{гр1}$	$\bar{x}_{гр2}$	$\bar{x}_{гр3}$

де x_{ij} – значення бала, яке відповідає i -й ознаці на j -му рівні ($i = \overline{1, N}$, $j = 1,2,3$).

Для перевірки гіпотези H_0 використовують критерій

$$\frac{S_{\text{факт}} / 2}{S_{\text{зал}} / (n - 3)} = F_B. \quad (2)$$

Якщо $F_B < F_{1-\alpha}(2, n-3)$, то немає підстав відхилити гіпотезу H_0 (різниця групових середніх незначуща).

Якщо $F_B \geq F_{1-\alpha}(2, n-3)$, то гіпотеза H_0 відхиляється і з надійністю висновку $1-\alpha$ приймаємо рішення, що досліджуваний якісний фактор (стратегія) впливає на результуючу ознаку (рівень компетентності).

Залежно від одержаних балів проводиться робота з персоналом, яка потребує диференційованого підходу до його компетентності (табл. 3).

Таблиця 3 – Критерії оцінки рівня компетентності

Середній бал оцінки рівня компетентності	Критерії
Від -5 до 2	Рівень компетентності не відповідає вимогам посади. Працівника необхідно перевести на іншу посаду, направити на професійну підготовку або звільнити.
Від 2,1 до 3	Рівень компетентності недостатньо відповідає вимогам посади. Необхідно забезпечити підвищення професійної кваліфікації або перевести працівника на іншу посаду.
Від 3,1 до 4	Рівень компетентності в основному відповідає вимогам посади. Доцільно забезпечити підвищення 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 або перевести його на посаду з вищим рівнем вимог.

Висновки. 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.

Отже карти компетентності є важливим інструментом в системі стратегічного управління персоналом.

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

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

б) визначити оптимальний склад компетентності для кожної з керівних посад (розробити карти компетентності);

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

Тільки після здійснення цих заходів підприємство буде в змозі здійснювати добір спеціалістів та керівників з необхідною компетентністю, відповідно до конкурентної стратегії діяльності підприємства. Застосування карт компетентності для оцінки персоналу дозволить вирішити гострі проблеми кадрової політики та підвищити конкурентоспроможність персоналу.

Список літератури

1. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг: пер.с англ. – М.: ИНФРА – М, 2002. – 328 с. – (серия «Менеджмент для лидера»).
2. Левченко О.М. Економіка знань: управління розвитком людських ресурсів Великобританії : моногр. / О.М.Левченко. – К.: Видавничий дім «Корпорація», 2005. – 292 с.
3. Романюк Л.М. Компетенція персоналу – фактор реалізації конкурентної стратегії діяльності підприємства / Л.М.Романюк // Економіка промисловості. – 2004. - №4. – С.126-130.
4. Якість трудового потенціалу та управління трудовою сферою в Україні: соціальна експертиза: монографія / О.І.Амоша, О.Ф.Новікова, В.П.Антонюк, Л.В.Шаульська та ін. / НАН України. Ін-т економіки пром.-сті.- Донецьк, 2006. – 208 с.

Ludmila Romaniuk, Lidiy Vdovychenko

Kirovograd natsionalnyy Technical University, Kirovograd city

Evaluation of personnel competence as a factor of competitive ability

The thesis investigates conceptual approaches for evaluation of personnel competence in order to increase competitive ability of an enterprise. The thesis defines the main requirements for the personnel, depending on competitive strategies of an enterprise. The main components of personnel competence were defined: general and professional knowledge, experience, personal qualities of a worker that can have a positive or a negative influence on the working process.

Competence maps for the specialists and managers of machine-building enterprises applicable for various concurrent strategies were presented. Competence maps help to solve the most important problems of personnel policy; to define competence requirements for the managers and specialists; to analyze the compliance of workers to their posts.

Competence maps are an important instrument in personnel management strategy system. Rating-based approach based on the competence maps was suggested for evaluation of the competence level of the managers and specialists of all the departments of an enterprise. That allows using the differentiated approach for defining the competence level, will help to optimize the qualitative characteristics, to plan the career, to develop the programs for the job rotation, which would increase the personnel concurrent ability and the concurrence advantages of an enterprise.

strategy, personnel, competence, management strategy, competitive ability

Одержано 01.03.14