

УДК 658.159.9

Люльчак Л.А.

МЕТОДЫ ПОВЫШЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Постановка проблемы в общем виде. Изменение условий развития социально-экономических процессов привели, с одной стороны, к росту потребностей в знаниях, а с другой стороны – к созданию новых стандартов и способов удовлетворения этих потребностей. В связи с этим, основным условием эффективной деятельности руководителя в данной социально-экономической ситуации является соответствие его профессионального уровня потребностям времени.

Основная тенденция новой экономики знаний проявляется в подготовке конкурентоспособных специалистов, умеющих оперативно принимать решения в условиях неопределенности. Все более востребованными на рынке труда становятся специалисты, имеющие специфические, зачастую даже уникальные знания и способности. Это привело к тому, что на сегодняшний день, очень многие организации предпринимательского сектора сталкиваются с проблемой подбора и расстановкой персонала, оценкой и развитием высококвалифицированного персонала.

За последние десять лет повысился интерес со стороны работодателей к измерению и прогнозированию эффективности работы. Существует достаточное количество работ по мотивации и оценке персонала, но как оценить работу тех, кто управляет (по настоящему, а не формально) этим персоналом и организует его функционирование по всему жизненному циклу организаций четко не определены. Оценка качества руководителя, управляющего человеческими ресурсами становится одной из важнейших составляющих успешного функционирования любой организации.

Связь проблемы с важнейшими научными и практическими заданиями. В современных условиях, когда в огромной степени вырос уровень образования, культуры трудящихся, недостатки в подборе и расстановки кадров можно объяснить не столько нехваткой хороших организаторов и специалистов, которых можно было выдвигать на руководящую должность, сколько недостатками работе с кадрами, неумение находить и воспринимать хороших организаторов.

Отсутствие научной основы в подборе и расстановке кадров приводит иногда к ошибкам при назначении руководителей. Большая часть таких ошибок возникает потому что при существующих методах изучения персонала работники управления кадров не всегда имеют полное представление о личных и деловых качествах, организаторских способностей каждого работника, но в полной мере знают, какие

МЕТОДЫ ПОВЫШЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

личные и деловые качества необходимы для руководителя конкретного подразделения на предприятии или в организации.

Очевидно, что успех отдельной организации или бизнеса в целом зависит от того, какие люди и насколько эффективно они работают. Проблема мотивации, оценки индивидуальной эффективности, а изначально – правильного подбора и расстановки, - всегда стояла перед организацией, но в последние годы в связи с ростом конкуренции и нехваткой на рынке труда высокопрофессиональных специалистов, имеющих практический опыт работы в условиях рыночной экономики, она обострилась.

Считается, что 80 % инициатив, направленных на изменение в области управления, терпит неудачу из-за проблем, связанных с персоналом. Поэтому решения в области изменения инструментов и методов управления человеческими ресурсами, совершенствование стиля управления и развитие организации в целом будет способствовать повышению эффективности использования человеческого потенциала.

Сотрудники смогут работать производительнее только тогда, когда они знают цели, которые перед ними стоят, знакомы со стандартами исполнения и получают обратную связь относительно своих результатов. Но не все результаты деятельности поддаются конкретному измерению. Существуют функции и задачи для которых трудно определить ключевые показатели эффективности. С другой стороны сам факт выполнения плановых показателей сотрудником не является гарантом его компетенции. И наоборот, неуспех в работе может быть вызван внешними причинами, форс-мажорными обстоятельствами. Поэтому для создания объективной надежной оценки системы оценки эффективности персонала, практику измерения результатов необходимо дополнить практикой измерения компетенции сотрудников. Поэтому задача совершенствования существующей оценки соответствия результатов работы кадров с уровнем требований по сей день является актуальной и по всей видимости останется таковой в обозримом будущем.

Анализ последних публикаций по данной проблематике показывает, что отечественные и зарубежные исследователи рассматривают методы оценки компетенции управленческого персонала с разных точек зрения, уделяя в основном внимание на профессиональную пригодность специалиста. К таким публикациям относится книга «Метод оценки компетенций» (Д. МакКлелланд и McBer/Нay) и представляет собой точный и беспристрастный подход к прогнозированию исполнения работы. В книге представлен Словарь компетенций, практические руководства по адаптации моделей компетенций для конкретных рабочих позиций в компании

Данная проблема является актуальной и постоянно рассматривается в статьях, в таких журналах как «Профессиональный потенциал», «Коммерсант», «Эксперт», «Человеческие ресурсы», а также на сайтах в Интернете: <http://www.hro.ru>, <http://economics.edu>, <http://www.rms.kiev.ua>, <http://www.benson.ru> и другие.

Нерешенные составляющие общей проблемы. Основной целью оценки эффективности управленческого персонала является поиск путей повышения эффективности работы подразделений и организаций в целом. Эта цель может быть достигнута только в том случае, если, с одной стороны, каждый руководитель будет максимально полно использовать все возможности, открывающиеся перед ним и перед его подразделением (организацией), а с другой стороны, если руководящие должности будут занимать достойные, самые способные, самые знающие люди.

Особенность управленческого труда является то, что его результаты трудно поддаются количественной оценке. Результаты труда руководителей определяются, как правило, по показателям производственной деятельности возглавляемых ими коллективов. Нельзя наделять свойствами конечного результата управленческого труда его промежуточные результаты – расчеты, чертежи, разрабатываемую техническую и организационную документацию, другую информацию. Эффективность труда руководителя нужно оценивать не по количеству подготовленных документов и изданных распоряжений, а по результативности и прогрессивности принимаемых технических, организационных и экономических решений – по их влиянию на результаты деятельности работников, непосредственных занятых производством продукции и услуг [4].

Эффективность работы управленческого персонала правомерно рассматривать как часть общей эффективности управления человеческими ресурсами. Оценка проводится по критериям, носящим качественный и количественный характер. Это предопределяет актуальность исследования комплекса систем оценок персонала применяемых в отечественной и зарубежной практике.

Проанализировав различные системы оценки персонала, можно сделать вывод, что в основном все они ориентированы на определение профпригодности специалистов. Это не всегда достаточно потому, что на способность решать задачи определенного качества и сложности, кроме профессионализма влияют и другие факторы. Это предопределяет актуальность разработки модели оценки управленческого персонала.

В настоящее время, как в отечественной, так и в зарубежной практике, не существует единого подхода к проблеме измерения эффективности работы управленческого персонала. Сложность заключается в том, что процесс трудовой деятельности руководителей связан с производственным процессом и его конечными результатами, социальной деятельностью общества, экономическим развитием предприятия и др.

Потребности хозяйственной практике последних тридцати лет свидетельствуют о поиске методов интенсификации управленческого труда. Сочетание теории и практике управления позволило разработать и внедрить в производство целый ряд оригинальных методик оценки эффективности управленческого труда.

В зависимости от предмета оценки, существующие методики в отечественной практике подразделяются на четыре основные группы.

Суть первой группы методик состоит в том, что в качестве критериев принят набор личных и деловых способностей работника и с помощью экспертов проводится оценка.

МЕТОДЫ ПОВЫШЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Как утверждают авторы методик, проведение экспертных оценок по личным и деловым качествам работника позволяет с высокой степенью точности определить способности личности, обеспечивает повышение творческой активности оцениваемых. Сюда можно отнести работу А.А. Годунова и П.О. Емшина [3] и др.

Для апробирования этой методики нами была проведена оценка руководителей разных уровней управления методом анкетирования на Частном предприятии «Агроснаб», расположенного в г. Симферополе. Оценка каждого качества осуществлялась на основе десятибалльной системы. В зависимости от коэффициента важности количество баллов по некоторым качествам утраивалось или удваивалось. Фактически рассчитанный средневзвешенный балл сравнивался с нормативным.

В результате этой оценки, было выявлено что на ЧП «Агроснаб» директор, главный экономист соответствуют своей должности, главный инженер из-за незначительного отклонения фактической оценки от нормативной может быть оставлен на прежней работе, но ему необходимо вырабатывать принципиальность при решении деловых вопросов, совершенствовать организаторские способности и постоянно повышать свои знания.

Положительным моментом этой методики анкетирования является то, что в оценке участвуют непосредственный руководитель оцениваемого (оценка «сверху»), коллеги (оценка «по горизонтали»), и подчиненные (оценка «снизу»). Кроме того, существует коэффициент важности, т.е. удельный вес каждого качества в общей оценке отдельно для руководителя и специалиста. Но данная методика не учитывает хозяйственные результаты деятельности, а оценка без этих показателей некорректна. Хозяйственные результаты несомненно являются итогом личных и деловых качеств руководителей. Существенным недостатком методики анкетирования является значительное влияние на оценку руководителей и специалистов субъективных мнений респондентов, дающих оценку.

Вторая группа методик основана на оценке управленческих работников с точки зрения правильности выполнения ими функциональных обязанностей. Сюда относится система бездефектного труда. Одним из вариантов этой методики является оценка качества управленческого труда, применяемая в предпринимательских организациях среднего и малого бизнеса в АР Крым. Так, например, на ЧП «Автодор» была разработана методика оценки результатов труда управленческих кадров, основанная на системе бездефектного труда. Методика предусматривает, что каждый исполнитель должен своевременно, в полном объеме и качественно выполнять все возложенные на него функции и задачи. В этом случае труд его считается бездефектным и исполнитель получает наивысшую оценку (коэффициент качества труда) равную единице.

Если исполнитель выполнил то или иное задание несвоевременно или некачественно, наблюдались нарушения установленного порядка, то вышестоящий руководитель, заказчик или потребитель должен предъявить ему соответствующую претензию. За каждое упущение в работе вычитается определенная величина в долях единицы. Перечень упущений предусматривается стандартом предприятия, утвержденным совместным решением администрации.

Система бездефектного труда нацелена на безошибочное выполнение распоряжений вышестоящего руководителя и не принимает во внимание уровень творческого выполнения обязанностей.

В третьей группе методик в качестве критериев оценки управленческих работников принимают основные производственные показатели [5]. Надо согласиться с авторами данных методик, что эта оценка более полно характеризует эффективность работы управленческих кадров, т.к. в основу взяты результативные показатели. Но использование на практике рекомендуемых в литературе показателей при определении экономической эффективности управленческого труда представляет некоторую сложность. При сопоставлении результатов использования этой методики на трех предприятиях расположенных в г. Симферополе: ЧП «Агроснаб», ЧП «Автодор» и предприятие «Маршал», было очень трудно определить, в каком предприятии управленческий труд был более экономически эффективен. Множественность показателей затрудняет расчет итоговой оценки.

И, наконец, четвертая группа методик, которая предусматривает оценку и личных качеств работника, и его труда, и результатов, то есть комплексная.

Данная группа методик оценки качества управленческого труда [1] предусматривает оценку, основанную на расчете индекса личного вклада каждого работника аппарата управления в достижении общепроизводственных результатов.

Этот индекс определяется при помощи коэффициента уровня выполнения производственной программы и коэффициента качества труда работника за год. Первый предусматривает в свою очередь нахождение четырех коэффициентов: по уровню выполнения плана производства продукции, по ее реализации, получению прибыли (снижение себестоимости) и производительности труда. Для второго коэффициента качества труда данного работника в год, необходимо его определение за каждый месяц, по каждой задаче и соответствующим ей функциям, решаемой определенным специалистом. Рассчитывается этот показатель при помощи следующих пяти коэффициентов: коэффициент уровня решения задачи по результатам, по срокам, по степени рациональности выполнения функции, полноты их выполнения и оперативности. Для определения каждого коэффициента разрабатываются шкалы со значениями оценочных коэффициентов.

Данная методика предусматривает стандартизацию задач и функций, которые обязан выполнять каждый руководитель предприятия, и их связь с конечными результатами производства. Для ее внедрения и дальнейшего функционирования необходимо вести значительные трудоемкие расчеты, а так же надо специально обучать работников проведению оценки или же выделять определенного специалиста, осуществляющего такую оценку.

Анализ рассмотренных методик оценки эффективности труда управленческого персонала, позволяет сделать вывод, что ни одна из вышеприведенных методик еще не является общепринятой и завершённой разработкой. Дальнейшая разработка методики, определение критериев и показателей оценки является актуальным. Особенно остро проблема стоит в предпринимательском секторе, где создание данной методики усложняется специфическими особенностями функционирования.

МЕТОДЫ ПОВЫШЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Для адекватной и всесторонней оценки соответствия результативности работы управленческого персонала с уровнем требований к должности необходимо применять практику измерения компетенции персонала. Данная система оценки уровня компетенции в настоящее время не систематизирована и мало изучена, что предопределяет необходимость построения системы оценки уровня компетенции персонала, позволяющая грамотно и с наименьшими временными затратами определить профессиональные и личные качества сотрудников, исходя из функциональных обязанностей и целей конкретного предприятия.

Постановка задачи. Компетенции задают поведенческий стандарт для персонала. Они показывают как сотрудники должны выполнять свою работу. Степень соответствия сотрудника компетенциям указывает, как на его способность справляться с текущими рабочими задачами, так и на его потенциал профессионального и карьерного развития.

Оценка результатов отдачи конкретной компетенции осуществляется с целью выявления пригодности работника к выполнению закрепленных за ним компетенцией функций при наличии у него соответствующего навыка, разумного распределения рабочего времени, времени на отдых. Основой для установления этой оценки служит, прежде всего, полный и достоверный учет данных о деятельности каждого работника путем сбора и формирования базы информации, а также на ее основе проведения контроля и анализа трудовой деятельности каждого занятого работника в организации.

Данная оценка проводится по трем направлениям: оценка знаний (осуществляется с помощью профессиональных тестов), оценка навыков (проводится методами наблюдения на рабочем месте, с учетом мнения вышестоящего руководителя и объективных результатов работы сотрудника) и оценка личных качеств (оценивается с помощью психологических тестов и в ходе интервью).

При оценке квалификации и профессиональной компетенции используются количественные и качественные показатели, которые рассчитываются в единстве и взаимосвязи. Но кроме показателей общих для всех категорий работников, - уровня образования объема специальных знаний, стажа работы в данной или аналогичной должности, а также должностях, позволяющих приобрести знания и навыки, необходимые для выполнения работ, предусмотренных по данной должности для каждой профессионально-квалификационной группы предусмотрены свои особые показатели и критерии оценки.

Уровень компетенции может быть определен в виде баллов, в виде шкалы оценки (очень низкий, низкий, средний, высокий, очень высокий), а также можно воспользоваться простыми формулировками: превышает уровень требований, соответствует требованиям и не достигает уровня требований.

Данные критерии оценки уровня компетенции необходимы как средства обдумывания или размышления полученных результатов.

Существует огромное количество способов оценки компетенции, которые могут включать в себя различные подметоды. Выбор методов оценки компетенции

должен осуществляться с точки зрения его целесообразности и экономической эффективности для каждого отдельного случая при условии соблюдения все этических норм по отношению к оцениваемым людям. Наиболее применяемыми методами в практике управления человеческими ресурсами являются интервью по компетенциям, ассесмент-центр и метод 360 градусов.

Построение системы оценки уровня компетенции управленческого персонала, позволяет грамотно и с наименьшими временными затратами определить профессиональные и личные качества сотрудников, исходя из функциональных обязанностей и целей конкретного предприятия.

Проанализировав различные системы оценки персонала, можно сделать вывод, что в основном все они ориентированы на определение профпригодности специалистов. Это не всегда достаточно потому, что на способность решать задачи определенного качества и сложности, кроме профессионализма влияют и другие факторы. Это предопределяет актуальность разработки модели оценки управленческого персонала.

Результаты исследования. В результате исследования была разработана модель оценки квалификационных требований управленческого персонала (МОУП), которая будет ориентировать работников, ответственных за подбор, расстановку и подготовку руководящих кадров и направлена на оценку свойств и качеств, которые необходимы руководителям для осуществления управленческой деятельности:

- a. определение степени соответствия руководителя требованиям выполняемой работы;
- b. подготовка материалов к аттестации работников;
- c. определение резерва кадров на выдвижение;
- d. организация переподготовки кадров с учетом личных особенностей;
- e. изучение динамики деловых качеств руководителей и специалистов;
- f. самооценка работников и специалистов.

Параметры МОУП объединены в группы и включают 69 качеств, характерных для управленческого персонала (табл. 1). В данной модели проводится качественный анализ и количественная оценка, где можно использовать один из методов экспертных оценок (индивидуальный (согласование оценок), групповой, метод «Дельфи», метод «мозговой атаки»). Применение метода экспертных оценок начинается с формирования комиссии, где рекомендуется на одного аттестуемого подбирать по три эксперта на каждый из трех уровней (руководителя, коллеги, подчиненного).

Внедрение МОУП осуществлено в хозяйственную деятельность предпринимательских структур малого бизнеса функционирующих в Украине. Основываясь на оценках МОУП эти предприятия создают систему управления профессиональным развитием – управление профессиональным обучением и развитие деловой карьеры своих сотрудников.

Практическое внедрение данной модели позволит сформировать «правильную» поведенческую модель управленческого персонала. Иными словами, добиться того, чтобы квалификация и профессиональный уровень персонала не только

**МЕТОДЫ ПОВЫШЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНЦИИ
УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ
ОРГАНИЗАЦИЯХ**

максимально соответствовали потребностям предприятия, но и подкреплялись желанием работать эффективно, чтоб будет способствовать процветанию бизнеса.

Таблица 1

Модель оценки управленческого персонала

МОУП				
Личностное качество	Здоровье	Профессионализм	Условия труда в организации	Условия жизнедеятельности и вне работы
Деловые качества (1...15)	Состояние здоровья (67)	Образование (45...56)	Оплата труда	Бытовые условия
Организаторские способности (16...19)		Квалификация (57...66)	Физические условия труда	Психологический климат в семье
Волевые качества (20...25)		Опыт работы (68)	Социально психологические условия	Социально-экономические условия в государстве
Культура (26...30)		Результаты труда (69)		Социально-экономические условия в регионе
Отношения (51...44)				

Выводы и предложения. Традиционные методы управления человеческими ресурсами создают механизм торможения процессов развития управленческого персонала. В современных организациях, как правило, данный процесс рассматривается в отрыве от общих задач организационно-экономического и социального развития. В результате на развитие персонала выделяется недостаточно ресурсов, а потенциал кадров управления используется неполностью.

Качественные сдвиги в нашей экономике предъявляют более высокие требования к специалистам сферы управления. Поэтому возникает необходимость объективной оценки управленческого персонала.

Концепция кадровой политики организации должна ориентироваться на решение новых задач на основе постоянного развития потенциальных возможностей личности работника и организации рационального их использования, а также постоянно моделировать развитие профессиональной компетенции специалистов и эффективно управлять движением персонала.

Вышеперечисленные рекомендации позволят создать необходимые условия для всестороннего развития компетенции управленческого персонала, обеспечить условия для наиболее полной мобилизации потенциала работников предпринимательских структур на достижение стоящих перед ним задач и

постоянное систематическое развитие компетенций сотрудника в соответствии с долгосрочными задачами развития предприятий в Украине.

Список литературы

1. Беклемишев Е.И. Оценка деловых качеств руководителей и специалистов. – М.: Знание, 1990.
2. Бердникова Т. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия. - М.: Инфра-М, 2001. – 215 с.
3. Годунов А.А., Емшин П.С. Методика оценки деловых и морально-политических качеств руководителя и специалистов социалистического производства. – Л.: Издательство ЛГУ, 1971. – 88 с.
4. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихала В.Т. Управление персоналом. – М.: Знание, 1990. – 126 с.
5. Спенсер С., Спенсер Л. Компетенции на работе. – М.: НРРО, 2005. – 384 с.

Поступило в редакцию 01.12.2005 г.