

Ученые записки Таврического национального университета им. В. И. Вернадского  
Серия «Экономика». Том 17 (56). 2004 г. № 2. С. 163-178

**УДК 658.159.9**

*Люльчак Л.А.*

## **УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ ПОВЫШЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ**

*Постановка проблемы повышения компетенции персонала в общем виде.*  
Общая эффективность и управляемость организаций напрямую зависит от профессионально-деловых и личностных характеристик работающих в ней специалистов.

Несмотря на то, что Украина вступила на путь рыночной экономики, по мировым меркам, сравнительно недавно, опыт управления компаний зарубежных стран интенсивно перенимаются отечественными производителями. В ходе исследования структуры направлений инновационной деятельности отечественных предприятий было установлено, что «первый, самый существенный фактор обусловлен кадровыми нововведениями - использованием новых методов привлечения и оценки персонала, новых форм стимулирования и оплата труда». Конечно, управление человеческими ресурсами внедрено далеко не на всех предприятиях, однако отдельные его элементы постепенно приживаются в их деятельности и объединяют разнообразные инструменты оперативного управления человеческими ресурсами. В скором будущем, по мере вступления украинской экономики на путь устойчивого развития, можно ожидать дальнейшего укрепления позиций управления человеческими ресурсами в практике украинских предприятий. И этого требует уже существующая ситуация в большинстве отраслей народного хозяйства.

В настоящее время в большинстве современных предприятий только около 50 % работников - рабочие, что существенно отличается от ситуации 70 - 80-х гг., когда доля рабочих преобладала в структуре работников предприятий. Остальные работники - специалисты, знания и навыки которых должны соответствовать существующей, динамичной, неустойчивой, конкурентной внешней среде. Однако при этом функциональные обязанности самих рабочих в настоящее время далеко не всегда связаны с физическим трудом, а зачастую требуют высокого уровня квалификации. В результате на предприятиях возникает потребность в высококвалифицированной рабочей силе, что создаёт сложности в подборе персонала, адаптации, оценки, обучении и так далее.

В отличие от начала XX века сейчас нет возможности чётко определить и контролировать все движения работников: их деятельность не может быть полностью рационализирована на научной основе и изложена в должностных инструкциях. Конечно, в должностной инструкции некоторых работников и сейчас можно изложить их обязанности, установить нормативы времени, необходимые на выполнение трудовых операций. Однако даже в случае с автоматизированным трудом рабочего, в условиях постоянного внедрения нового оборудования и

продукции, когда за качеством продукции и издержками на ее производство нужен ежесекундный контроль, труд невозможно регламентировать. Результат трудовой деятельности человека оказывается в зависимости от его мотивации, удовлетворенности трудом.

Изменение структуры работников на современных предприятиях в пользу специалистов является отражением того, что в настоящее время проблема собственно производства уходит на второй план: в случае наличия денежных средств довольно просто закупить любое необходимое оборудование за рубежом и установить его. И то же самое может сделать любой из конкурентов - это не может являться полем для конкуренции. Однако каждому производителю необходимо быстрее, чем конкурентам, создавать новые технологии, более эффективно внедрять их в производство, успешнее продвигать готовую продукцию на рынок, лучше обслуживать клиентов и т.д. Здесь возникают вопросы организационной культуры, организационных знаний. Разрешить их путём обращения в какую-либо организацию уже невозможно: объектом изменений являются люди, и перемены требуют значительных сил и сроков.

Таким образом, видно, что в настоящее время необходимо предвидеть будущие изменения во внешней среде и начинать реагировать на них задолго до их появления. Сейчас именно сфера управления человеческих ресурсов превращается в поле для конкуренции - в качестве конкурентного преимущества уже не могут выступать материальные активы, так как они легко воспроизводимы, а могут выступать активы нематериальные, в частности, персонал.

Сегодня эффективному стратегическому использованию человеческих ресурсов пока уделяется внимание меньше, чем это необходимо. К очевидным недостаткам украинских управленческих систем на корпоративном уровне следует отнести крайне слабое использование стратегических подходов в регулировании производственно-хозяйственной деятельности. В 2000 году только 48% предприятий имели документ со стратегией развития на несколько лет и «подобные планы пока не соответствуют нормам менеджмента, свойственным американским, японским и западноевропейским компаниям».

На наш взгляд, двумя основными проблемами, стоящими на пути к внедрению стратегического управления человеческими ресурсами и влияние на процессы повышения профессиональной компетенции персонала на украинских предприятиях, является то, что:

Высший менеджмент не может освободиться от ежедневной «текучки». После приватизации на многих предприятиях не хватает времени разработать и внедрить даже отдельные элементы системы управления персоналом: нерегламентированными остаются даже процессы приёма персонала, адаптации и так далее. В реализации данных процессов надежды возлагаются на опыт и человечность работников отделов кадров и руководителей;

Сфера управления персоналом в Украине традиционно является наименее статусной, ей уделяется наименьшее внимание: в сфере управления персоналом не производится конкретный материальный продукт, дающий прибыль. Конечно, продуманный процесс адаптации работника приводит к его более быстрому

## **УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ ПОВЫШЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ**

---

включению в коллектив, повышает производительность труда, уменьшает простой и так далее. Все это влияет на прибыль предприятия. Однако эти вопросы имеют нематериальный характер и потери в данной области «невооруженным глазом» могут быть невидимы. В связи с этим все силы руководства предприятий направлены в сферу производства, а необходимо осознать и отказаться от традиционной кадровой политики, основанной на авторитарных принципах, и переходя к политике управления человеческими ресурсами, сформировать новую организационную культуру, ориентированную на человека и предусматривающую максимальное вовлечение персонала в дела фирмы на основе поощрения, инициативы и самодисциплины.

*Связь процессов управления компетенции персонала с важнейшими научными и практическими заданиями.* На настоящем этапе развития экономики Украины ключевым фактором успеха любого предприятия является квалифицированный персонал, который следует рассматривать как один из важнейших ресурсов развития. Квалификация и подготовка персонала на всех уровнях и во всех сферах деятельности определяет эффективность использования всех других ресурсов: научно-технических, материальных, финансовых.

Качественные сдвиги в нашей экономике предъявляют более высокие требования к специалистам сферы управления. Управление должно строится таким образом, чтобы достижение стратегических и тактических целей организации было подкреплено адекватными и своевременными мерами по изменению организационной структуры, упорядочению обязанностей руководителей и сотрудников, своевременной профессиональной ориентации сотрудников и их надлежащей подготовке. Условием для успешного развития предприятия служит сбалансированность интересов его собственников, персонала и клиентов. Поэтому организационное совершенствование и управление персоналом становится одной из главнейших функций менеджмента сегодня. Организационное совершенствование, контроль за профессиональным соответствием персонала и производительностью труда требуют экспертного подхода и анализа множества факторов в условиях ограниченного предложения высококвалифицированных кадров на рынке труда.

Решение об обучении, продвижении и других мероприятиях по развитию персонала принимается руководством предприятия, как правило, на основе субъективных ощущений. Отсутствие информации о потенциале сотрудников затрудняет не только формирование и реализацию эффективной и экономичной программы развития персонала, но и в значительной степени оказывается на отборе, ротации и продвижении сотрудников.

*Анализ последних публикаций по повышению компетенции персонала.* Рынок печатных изданий по управлению персоналом широк, постоянно выходят много периодических изданий, но проблема влияния компетенции на эффективность использования человеческих ресурсов отражена не так хорошо, как того заслуживает.

Анализ терминологического аппарата применительно к дисциплине «Управление компетенциями» в современной отечественной и зарубежной литературе свидетельствует о широком его разнообразии и разноточении, что требует его дальнейшего исследования.

Многие публикации выполнены на основе анализа теоретического и практического опыта влияния компетенции на человеческие ресурсы, описанного в зарубежной и отечественной литературе и заслуживаю внимание. К таким публикациям относится книга С. Уиддетта и С. Холлифорд «Руководство по компетенциям», которая выпущена на русском языке осенью этого года и опубликовано на русском языке на сайте [www.HR-Zone.net](http://www.HR-Zone.net).

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.intellect-service.ru>, <http://www.benson.ru> и другие.

*Нерешенные составляющие процесса повышения профессиональной компетенции персонала.* Ведущим фактором конкурентоспособности в условиях рыночной экономики становится качество труда и качество его главного достояния - человека, работника, его профессионализм, творческий потенциал. Эволюция развития человеческих ресурсов является одной из настоящих концептуальных потребностей современной научной мысли. Это и предопределяет необходимость дальнейшей совершенствования системы управления человеческими ресурсами, то есть всеми потенциальными возможностями участников трудовой деятельности в любой производственной и непроизводственной сферах, на любом уровне: от макро-уровня до конкретного рабочего места. И от того, насколько этот потенциал выявляется, развивается и используется на практике зависит успех деятельности объектов и субъектов общественного производства.

Известно, что недоиспользование потенциальных возможностей человека труда - это всегда упущеная выгода, а неумелое, неграмотное их использование, эксплуатация, унижение, пренебрежительное отношение к работникам - это путь к ущербному состоянию общества. Теперь именно хорошо обученный, правильно организованный и мотивированный персонал определяет судьбу предприятия, а результативность его деятельности в огромной мере зависит от такого явления как компетенция.

Современные ситуации деятельности и процессы совершенствования управления на предприятиях требуют от менеджеров и специалистов ряда новых качеств, таких как:

- быстрого включения в работу проектных и других комплексных групп, занятия лидирующей позиции;
- способности организовывать и реорганизовывать работу в условиях слабой административной регламентации;
- проявления готовности к работе в разнообразных и непривычных (новых) ситуациях с одинаково высокой эффективностью;

## **УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ ПОВЫШЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ**

---

- быстрого «наращивания» и достраивания своих способностей до требуемого качества в условиях дефицита времени и нехватки ресурсов.

Обобщая вышеизложенное можно определить компетенцию как возложенный на конкретный субъект объем работы, ограниченный определенными нормами и правилами. Современные отечественные подходы и взгляды в теории компетенции недостаточно изучены, что требует дальнейшего его исследования, а также исследования зарубежного теоретического наследия в области проблем компетенции. Теория компетенции призвана систематизировано описать процессы и явления, относящиеся к компетенции, через подтверждение определенной гипотезы до момента ее исчерпания и пересмотра.

Быстрое обновление техники, накопление информации и новых знаний предполагают непрерывное обучение и повышение квалификации специалистов.

Труд становится все более квалифицированным, интеллектуальным. Происходит вымывание узкоспециализированных старых профессий и ручного труда.

Все возрастающий темп морального старения знаний и их приложений делают невозможным ограничение образования заранее определенным сроком, возрастом или уровнем. Только непрерывное образование на протяжении всей жизни может оперативно и адекватно реагировать на изменения социально-экономических ситуаций в обществе. Следовательно, возникает проблема формирования и развития ключевых компетенций в процессе подготовки квалифицированного специалиста и его дальнейшей трудовой деятельности.

Увеличение числа таких ситуаций привело к активному развитию разработок и представлений о «компетенциях» - комплексах способностей человека, которые помимо знаний, умений и навыков деятельности, включают также и способности к самостроительству, самоорганизации и саморазвитию в условиях сложно организованной коллективной деятельности.

Сложившиеся социально-экономические условия в обществе представляют новые требования к профессиональным знаниям и умениям специалистов, к уровню их компетентности, мастерства и мобильности. Однако современные научные исследования показывают, что карьерный успех лишь частично обуславливается профессиональной компетенцией, а в значительной мере определяется личными качествами и способностями специалиста. Следовательно, рыночная экономика требует от конкурентоспособного специалиста не только владение специальными профессиональными знаниями и навыками, но и ключевыми компетенциями.

Прежде всего, ключевой компетенции присуща сложность. Она является производной от совокупности ресурсов и способностей, ее достаточно трудно идентифицировать, она невидима. Конкретная ключевая компетенция может быть использована только в рамках той бизнес системы в которой она существует, то есть она присуща только данной конфигурации ресурсов и способностей. Компетенция, в отличие от других активов организации, не изнашивается от использования. Напротив, возникающее при формировании конкурентного преимущества на основе компетенции, она развивается, ее качество повышается, эффективность ее использования существенно возрастает - это наиболее износостойкий и

долговременный актив организации. В то же время ключевая компетенция неподражаема, то есть не может быть непосредственно скопирована либо использована конкурентами и незаменима - не может быть замещена другой компетенцией, и поскольку ключевая компетенция включает в себя совокупность других компетенций и способностей, то она может быть использована для их взаимного усиления.

Чем выше сложность и «интеллектоемкость» создаваемого компанией продукта или услуги, тем больше компания зависит от квалификации своих ключевых специалистов и эффективности применения их основных компетенций. В качестве показателя такой зависимости можно использовать показатель доли затрат на оплату их труда в себестоимости продукта или услуги.

Таким образом, компании, добавленная стоимость продуктов и услуг которых держится на высококвалифицированном труде, постоянно ведут борьбу за привлечение и удержание высококвалифицированных специалистов на ключевых позициях.

Дефицит высоко классных специалистов существовал всегда и в западных, и в украинских компаниях. Само собой, в Украине, где не было рыночной экономики, до известного момента просто не было специалистов по маркетингу, продажам, финансам и т.п. В начале 90-х многие надеялись, что в Украину придут западные эксперты и всех научат. Но этого так и не произошло. Дефицит рабочей силы как был, так и остался, равно как остался и большой разрыв в количестве квалифицированного персонала между крупными городами и регионами.

Сегодня предпосылкой для всплеска активности на рынке труда профессионалов стал экономический рост. Вслед за ним ужесточились критерии оценки специалистов. Сейчас не только приходящие иностранные компании, но и украинские работодатели уже вышли на тот уровень требований к знаниям специалиста, который принят на Западе.

Принято выделять два фактора, определяющих успешную работу специалистов в организации. Первый - это знания, умения и навыки, которые можно приобрести в процессе обучения и подтвердить дипломами, сертификатами. Второй относится к личности. Это качества, которые позволяют нам пользоваться знаниями, принимать решения, справляться со сложными задачами, мобилизовываться, общаться с людьми и т.д.

Если профессиональные навыки, знания и личностные качества специалиста совпадут с требованиями к компетенции для определенной должности, или задачи, то соответствующая работа, при прочих благоприятных обстоятельствах, может выполняться таким специалистом качественно и эффективно.

**Постановка задачи.** Развитие человеческих ресурсов сегодня входит в число важнейших компонентов и задач управления человеческими ресурсами. Целью развития человеческих ресурсов является обеспечение организации хорошо подготовленными и мотивированными сотрудниками с учетом целей и задач организации.

## **УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ ПОВЫШЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ**

---

Сегодня внутренние способности организации являются важным компонентом конкурентного преимущества и создают важный исходный элемент для более глубокого и всестороннего познания столь сложной и малоизученной проблемы как «компетенция» в составе общей международной проблемы управления человеческими ресурсами.

Основной целью данной работы является построение системы оценки уровня компетенции персонала, позволяющая грамотно и с наименьшими временными затратами определить профессиональные и личностные качества сотрудников, исходя из функциональных обязанностей и целей конкретного предприятия.

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

При оценке квалификации и профессиональной компетентности использовались количественные и качественные показатели. 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 были предусмотрены свои особые показатели и критерии оценки. Например, для технических исполнителей это такие показатели, как своевременность, оперативность и качество выполнения работ, входящих в должностные обязанности, умение профессионально работать с первичными и нормативными документами и т.п. Для специалистов, работающих с новыми технологиями, такими требованиями являются: степень самостоятельности выполнения должностных обязанностей, качество и результативность их осуществления, ответственность за порученное дело, способность адаптироваться к новой ситуации и применять новые подходы к решению возникающих проблем и т.п. Управленческому составу предприятия были предъявлены следующие требования: умение организовать труд подчиненных, обеспечить руководство их работой, должный стиль общения с подчиненными, реально осуществимый масштаб руководства и т.п.

По каждому показателю, применяемому для оценки квалификации и профессиональной компетентности работника были предусмотрены конкретные критерии, позволяющие характеризовать соответствие работника предъявляемым требованиям.

Уровень компетенции по всем критериям 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.

## ЛЮЛЬЧАК Л.А.

Кроме этого, оценку компетенции персонала можно произвести по следующим формулам:

$$Ком = П^{\beta_1} + Кв^{\beta_2} + Сп^{\beta_3}$$

где: Ком - коэффициент компетентности;

П - уровень профессионализма;

Кв - уровень квалификации;

Сп - уровень сплочённости коллектива;

$\beta$  - весовой коэффициент,  $\sum_{i=1}^3 \beta_i = 1$

Оценка уровня профессионализма рассчитывается по формуле:

$$\Pi = \sum_{i=1}^N (P_i / P_{max})^{\alpha_1},$$

где:  $P_i$  - значения качественного показателя профессионализма (фактический балл высказывания по фактору);

$P_{max}$  - максимальный балл высказывания по фактору;

$\alpha$  - весовой коэффициент,  $\sum_{i=1}^N \alpha_i = 1$ .

$\alpha$  - весовой коэффициент,

N - количество качественных показателей.

Уровень квалификации работников предприятия может определяться уровнем профессионального образования (высшего, среднего) и продолжительностью работы. Оценку уровня квалификации Кв можно осуществить по формуле:

$$Кв = (Об + Ст) / 3,$$

где: Об - уровень образования;

Ст - коэффициент стажа работы.

Уровень сплочённости коллектива Сп можно определить по формуле:

$$Сп = (Сп_{факт} - Сп_{min}) / (Сп_{max} - Сп_{min})$$

где: Сп<sub>факт</sub> - фактический балл сплочённости коллектива;

Сп<sub>max</sub>, Сп<sub>min</sub> - максимальный и минимальный баллы сплочённости коллектива.

При этом использовали балльный метод: «++» - очень хорошее отношение - 5 баллов, «+» - хорошее отношение - 4 балла, «-» - плохое отношение - 2 балла, «- -» - очень плохое отношение - 0 баллов.

Данную оценку коэффициента компетенции персонала лучше всего оценивать при решении реальных задач в реальной обстановке. Для достижения поставленной

## **УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ ПОВЫШЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ**

---

цели проведем на конкретном предприятии анализ уровня компетенции с помощью оценки «360» и самооценки по компетенции, а проведем оценку профессионального соответствия персонала и проанализируем деловые качества сотрудников предприятия в разрезе индивидуальных показателей, внутри одной профессиональной группы и разных профессиональных групп.

**Результаты исследования.** С целью анализа реального опыта управления процессами повышения профессиональной компетенции персонала проанализируем строительную организацию ОАО «Стройиндустрия», находящиеся и действующие в АР Крым, основной деятельностью которой является выполнение строительно-монтажных работ и оказание услуг в области строительства. В состав анализируемого предприятия входят 3 филиала, общая численность персонала на момент анализа составила 600 сотрудников с ФОТ - 540 тысяч гривен.

В результате исследования было выявлено, что ОАО «Стройиндустрия» располагает необходимым кадровым потенциалом, но мало уделяет внимание привлечению, мотивации и удержанию персонала. Данное предприятие в управлении человеческими ресурсами опирается на административные методы работы (приказы, должностные инструкции), но кроме этого им необходимо использовать экономические методы (материальное стимулирование, страхование, кредитование) и социально-психологические (психологический климат, установление норм поведения, способы нематериальной мотивации), а также использовать эти методы в сбалансированном комплексе.

Для освоения производства новых технологий на анализируемом предприятии должны быть грамотные специалисты и рабочие высокой квалификации. Для этого необходимо стремиться привести и удержать в организации такого работника, который подойдет по своим качествам и эффективно проработает необходимый период времени. Данный процесс отбора персонала должен основываться на научной базе и руководитель организации не должен принимать решение о приеме на работу основываясь на решении, исходя из краткой биографической справки соискателя или 45 минутного собеседования. Данное решение может стоить слишком дорого.

Для подтверждения этого высказывания, мы проанализировали все статьи расходов, потраченные на одного некомпетентного принятого сотрудника на нашем предприятии по состоянию на 2004 год. В результате данного анализа мы получили следующие данные, которые представлены вашему вниманию в таблице 1.

Таблица 1  
Анализ расходов, потраченных на одного некомпетентного принятого сотрудника

№ п/п	Статьи расходов	Сумма, грн
1	Заработка плата	800
2	Выплаты по пособиям, премии, транспортные расходы	200
3	Обращение в агентство по трудуустройству	40
4	Затраты на обучение	150

Продолжение таблицы 1

5	Управленческие расходы (наставничество, контролирование, стимулирование)	70
6	Исправление ошибок (неправильное составление сметы затрат на строительные работы)	300
7	Общие затраты	1560
8	Минус принесенный сотрудником доход	1080
9	Итого	480

В результате данных полученных в таблице 1, мы видим, что руководители принимали данных сотрудников по принципу: «Пусть попробуют, а если не получится, избавимся от них». Данная ситуация в «Стройиндустрии» объясняется тем, что это строительное предприятия в настоящее время испытывает ряд серьезных трудностей: нестабильность заказов, сезонный характер строительных работ (май-октябрь), необходимость постоянного внедрения передовых технологий с применением новых материалов и другие.

Необходимо, чтобы отдел кадров «Стройиндустрии», у которого основными функциями являлись учет персонала, контроль за соблюдением трудового законодательства и документооборот, были направлены на формирование работоспособного и эффективно функционирующего персонала. Для достижения этой цели отделу кадров рекомендуется проводить оценку уровня компетенции, способной оценить и определить профессиональные и личностные качества сотрудников.

Для определения уровня компетенции персонала на нашем предприятии была проведена оценка «360» и самооценка по компетенции. Данная оценка проводилась по управленческому составу по следующим компетенциям: решение проблем, планирование и организация, коммуникация, руководство людьми, лидерство, инициатива/инновационность, энергия, лояльность предприятия, профессиональные качества.

Для анализа мы использовали интегральную (усредненную по всем компетенциям) самооценку сотрудникам и данную ему «внешнюю» оценку.

Нами не было обнаружено никаких связей между личностными качествами участников и их интегральной самооценкой. По-видимому, сотрудники оценивали себя именно в профессиональном плане, а не в личностном. И делали это достаточно объективно, так как «внешняя» оценка оказалась согласованной с самооценкой. Более того, низкая самооценка статистически достоверно предсказывает получение низкой «внешней», а высокая – высокой «внешней». Для средних значений самооценки такой зависимости не наблюдалось. Обратное было неверно – «внешняя» оценка не предсказывает величину самооценки. То есть именно самооценка управленческих компетенций есть одна из составляющих, которые влияют на «внешнюю» оценку.

Кроме того, на «внешнюю» оценку влияют и некоторые личностные качества сотрудников.

## **УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ ПОВЫШЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ**

---

Наименьшие баллы по внешней оценке у работников «Стройиндустрии» с приспособливающим стилем принятия решений. Это те, кто действуют обычно не по «трезвому размышлению», а на основе не всегда выражимых ощущений. Решая проблемы, они обычно опираются на факты и информацию, полученные ими от других людей, а не на анализ. Часто они очень хорошо знают «как должно быть», но не отдают себе отчет в том, как этого можно лучшим способом и идут напрямую. Обычно из них выходят хорошие профессионалы в тех сферах, где в первую очередь требуется действовать, например, в прямых продажах. Для менеджера такой тип принятия решений окажется адекватным только если ему приходится работать в постоянно меняющейся среде. На строительном предприятии такой стиль принятия решений оказался не тем, который ожидается присущим успешному управлению.

И в целом, «внешняя» оценка была тем выше, чем более участник склонен обучаться через понимание идей и ситуаций с разных точек зрения, а не через совершение каких-либо действий. Именно человек, тщательно наблюдающий, прежде чем сформировать суждение, рассматриваящий вопросы с разных точек зрения, ищущий смысл происходящего, в большей мере воспринимается окружающими как руководитель.

Отрицательно сказывается на «внешней» интегральной оценке компетенции и экстравертированность (открытость к общению). И наоборот, интровертированность (склонность уходить от общения) - предпочтение получать информацию в письменном, а не устном виде, сначала продумывать, а затем говорить и вообще, сначала выслушивать собеседника, а затем говорить самому, делает участника в глазах окружающих более компетентным руководителем.

Таким образом, на данном предприятии управленческому составу характерен «взвешенный» стиль принятия решений, свойственно обучаемость через понимание, а не действие, а также склонность уходить от общения.

На основании этого можно сделать вывод, что в головах управленческого состава «Стройиндустрии» уже создан психологический портрет «идеального» профессионала. Необходимо предварительно выявить его, так как без учета его влияния на оценку профессиональных компетенций, полученная по нему картина может оказаться весьма искаженной. Необходимо помнить, что позитивное мышление работает следующим образом: если высоко оценивать управленческие и профессиональные компетенции, то и окружающие будут высоко оценивать их, если низко – то низко, в случае средней самооценке результат прогнозировать трудно.

Для более детального исследования уровня компетенции были проанализированы деловые качества персонала «Стройиндустрии» на основе сравнения квалификации различных сотрудников внутри профессиональных групп. Объем фактических знаний каждого сотрудника определяет уровень его квалификации. Объем требуемых знаний, приведенных в должностной инструкции, определяет уровень требований к сотруднику. Оценка профессионального соответствия персонала основывается на сравнении уровней требований и квалификации каждого сотрудника.

Оценка профессионального соответствия персонала внутри одной профессиональной группы с использованием коэффициента пригодности служит основанием для разработки актуальных мероприятий, направленных на улучшение его качественных характеристик (обучение, ротация, сокращение и т. д.).

Разработав методику вычисления коэффициента пригодности сотрудника, учитывающего требуемое качество (измеряемое в баллах и установленное в должностной инструкции) и фактическое (полученное по результатам исследования качества персонала), отдел кадров «Стройиндустрии» сможет управлять качественным составом сотрудников.

Сравнение деловых качеств разных сотрудников подразделений по всему предприятию в целом является основанием для принятия управленческих решений, таких, как смена линейных руководителей, организация помощи руководству в работе с персоналом, и для усиления кураторской деятельности.

Анализ качества персонала поможет оценить эффективность имеющейся организационной структуры и системы управления в целом.

Анализ качества персонала «Стройиндустрии» с использованием интегральной системы был проведен по этапам.

На первом этапе был проведен анализ индивидуальных показателей персонала. Результатом анализа является оценка сотрудника с точки зрения его пригодности к выполнению поставленных перед ним задач (определенных в должностной инструкции). Индивидуальные показатели представляют собой информационную базу для анализа и контроля уровня профессиональной подготовки персонала.

На рисунке 1 приведено сравнение уровня требований и квалификации на примере кассира отдела бухгалтерии Зайцевой Т.И. На рисунке 1 видны отклонения от требуемого уровня знаний - недостаток квалификации.

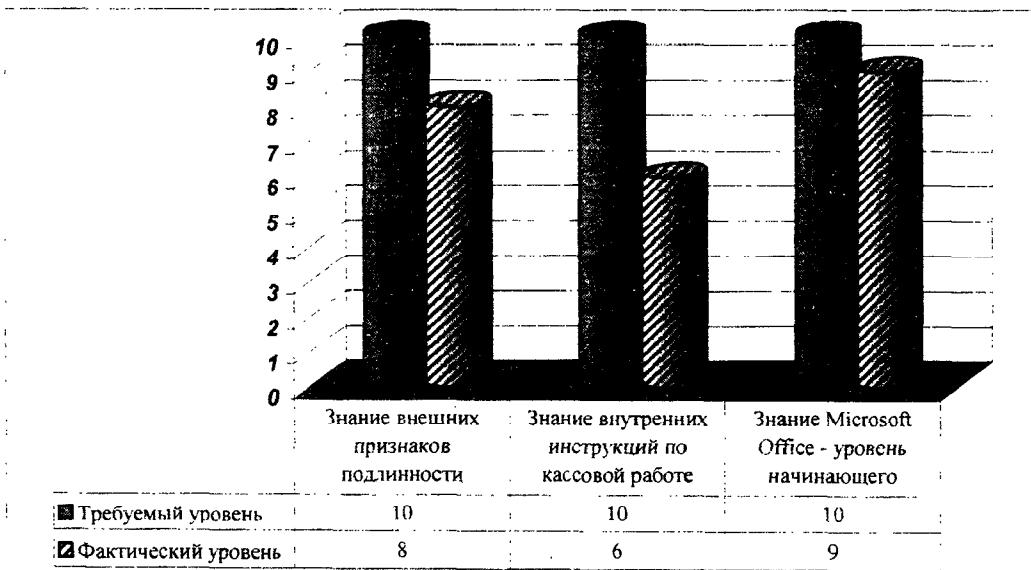


Рис.1. Сравнение уровня требований и квалификации кассира «Стройиндустрии»

## **УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ ПОВЫШЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЛЕТЕНЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ**

На втором этапе был проведен анализ качества персонала внутри одной профессиональной группы. На данном уровне анализа сравниваются коэффициенты пригодности на примере выбранной профессиональной группы сотрудников.

На рисунке 2 показаны коэффициенты пригодности работников профессиональной группы.

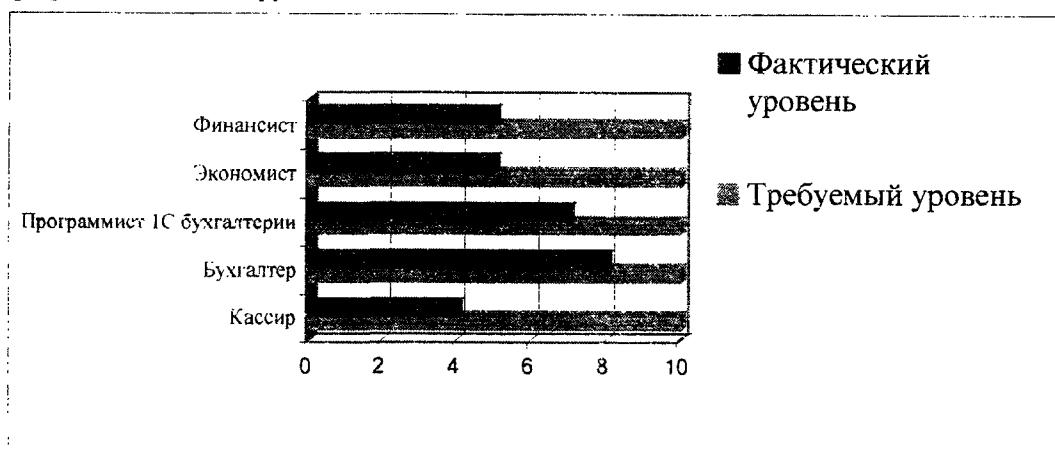


Рис.2. Коэффициенты пригодности работников профессиональной группы «Стройиндустрии»

На рисунке 2 видно, что кассир Зайцева Т.И. менее всех подготовлена для выполнения поставленных перед ней задач. В зависимости от проводимой кадровой политики необходимо или обучить Зайцеву Т.И., или понизить ее в должности, или уволить.

На третьем этапе проведен анализ качества персонала разных профессиональных групп. На рисунке 3 показан коэффициент пригодности персонала в разных филиалах - минимальный в Филиале 2.

Если прибыльность Филиала 2 самая низкая, то (при прочих равных условиях) качество персонала - это один из факторов его плохой работы. В этой ситуации актуальны такие управленические решения, как смена руководителей среднего звена. Возможно планирование мероприятий по обучению персонала, проведение внутренней ротации.

Если прибыльность Филиала 2 высокая, то можно говорить об избытке персонала. Мероприятия по обучению персонала, повышению его квалификации должны привести в этом случае к получению еще более высоких финансовых показателей либо в конечном счете позволить сократить численность персонала в зависимости от проводимой политики.

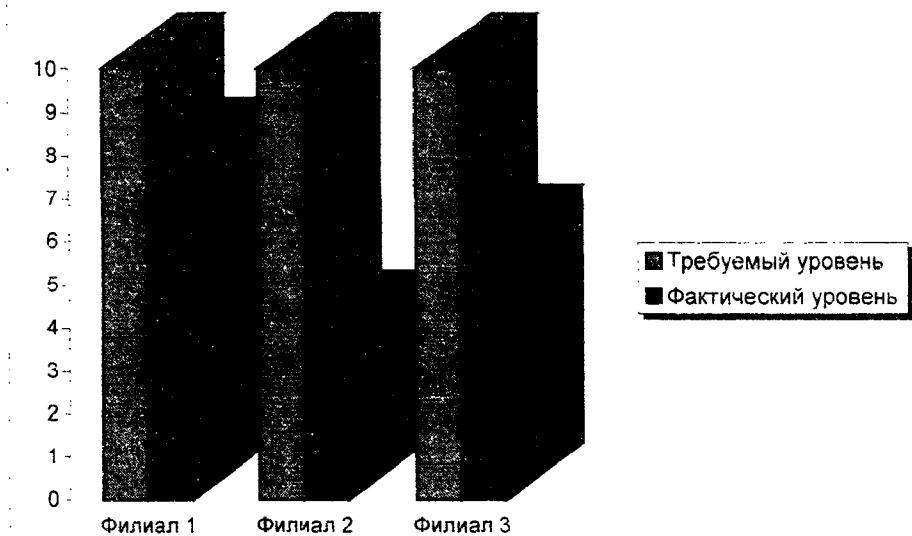


Рис.3. Коэффициент пригодности персонала в разных филиалах «Стройиндустрии»

Таким образом, результаты оценки качества персонала служат базовыми для следующих направлений кадровой работы:

Профессиональная подготовка. Постоянное обучение сотрудников, особенно в современных динамично развивающихся областях, позволит организации своевременно реагировать на рыночные изменения и корректировать свой бизнес. Оперативное выявление сотрудников, имеющих в определенных областях знаний фактическую оценку ниже требуемой, поможет корректно сформировать календарно-тематический план, определить и обосновать бюджет на обучение. Без понимания того, чему и кого следует учить, невозможно эффективно проводить профессиональную подготовку.

Ротация кадров. Главной целью системы ротации кадров является оптимальная расстановка кадров различного уровня во всей компании и продуктивного развития бизнеса. Ротация кадров - внутренняя перестановка кадров в соответствии с карьерным и профессиональным ростом персонала. Она служит улучшению работы конкретных подразделений, которые по своим показателям развития бизнеса не достигают поставленных задач, чьи менеджеры не справляются со своими обязанностями. Система ротации позволяет также решать проблему карьерного роста управленицев различного уровня и предоставляет им возможность реализовать свой личностный и профессиональный потенциал.

**Выводы и предложения.** Самые лучшие стратегии, программы и планы терпят провал без компетентного исполнения. Они могут быть реализованы только при условии, если окажутся восприняты людьми, которые будут участвовать в этой реализации. Какими бы замечательными и правильными не были программы

## **УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ ПОВЫШЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ**

---

развития, не будучи обеспечены персоналом, способным их реализовывать и заинтересованным в этой реализации, они остаются стопкой бумаги и могут представлять только исследовательский интерес.

Теперь именно хорошо обученный, правильно организованный и мотивированный персонал определяет судьбу предприятия, а результативность его деятельности в огромной мере зависит от такого явления как компетенция.

Сложившиеся социально-экономические условия в обществе представляют новые требования к профессиональным знаниям и умениям специалистов, к уровню их компетентности, мастерства и мобильности. Однако современные научные исследования показывают, что карьерный успех лишь частично обуславливается профессиональной компетенцией, а в значительной мере определяется личными качествами и способностями специалиста. Следовательно, рыночная экономика требует от конкурентоспособного специалиста не только владение специальными профессиональными знаниями и навыками, но и ключевыми компетенциями. Чем выше сложность и «интеллектоемкость» создаваемого компанией продукта или услуги, тем больше компания зависит от квалификации своих ключевых специалистов и эффективности применения их основных компетенций. В качестве показателя такой зависимости можно использовать показатель доли затрат на оплату их труда в себестоимости продукта или услуги.

Сегодня внутренние способности организации являются важным компонентом конкурентного преимущества и создают важный исходный элемент для более глубокого и всестороннего познания столь сложной и малоизученной проблемы как «компетенция» в составе общей международной проблемы управления человеческими ресурсами.

С целью анализа реального опыта влияния компетенции на эффективность использования человеческих ресурсов в работе был исследован кадровый потенциал строительной организации ОАО «Стройиндустрия», находящиеся и действующие в АР Крым.

В результате исследования было выявлено, что «Стройиндустрия» недостаточно уделяет внимание привлечении, мотивации и удержанию персонала, а также в управлении человеческими ресурсами опираются на административные методы работы.

Оценка «360» и самооценка по компетенции, проведенная среди управленческого состава предприятия показала, что им характерен «взвешенный» стиль принятия решения, свойственно обучаемость через понимание, а также склонность уходить от общения.

Анализ деловых качеств персонала предприятия показал, что квалификация различных сотрудников не соответствует требуемому уровню, что служит основанием для разработки актуальных мероприятий, направленных на улучшение его качественных характеристик.

К основным рекомендациям относятся:

- в управлении человеческими ресурсами использовать не только административные методы работы, а также необходимо использовать экономические и социально-психологические методы работы;

## **ЛЮЛЬЧАК Л.А.**

---

- работа отдела кадров должна быть направлена на формирование работоспособного и эффективно функционирующего персонала. Для этого рекомендуется проводить оценку уровня компетенции персонала и на основании этой оценки разрабатывать актуальные мероприятия, направленные на улучшение качественных характеристик человеческих ресурсов (обучение, ротация, сокращение и т.д.).

### **Список литературы**

1. Беклемишев Е.П. Оценка деловых качеств руководителей и специалистов. – М.: Знание, 1990.
2. Вадимов А.В., Ларин М.В. Организация управления кадрами: Учебное пособие. – М.: МГИАИ, 1989.
3. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихала В.Т. Управление персоналом. – М.: Знание, 1990.
4. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. М.: Дело, 1992.
5. <http://www.hro.ru>
6. <http://www.economics.edu>
7. <http://www.rms.kiev.ua>
8. <http://www.intellect-service.ru>
9. <http://www.benson.ru>

*Поступило в редакцию 25.11.2004 г.*