

КОМПЕТЕНЦІЯ ПЕРСОНАЛУ – ФАКТОР РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Результати діяльності підприємства залежать перш за все від власної стратегії конкуренції, 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 приводять до необхідності розробляти та впроваджувати на підприємствах відповідні варіанти стратегічного розвитку. Для успіху необхідна цілеспрямована концентрація сил та правильно обрана стратегія. Цілком зрозуміло, що швидше досягне успіху те підприємство, яке краще планує свою конкурентну стратегію.

Конкурентна стратегія пов'язана виключно з планом керівництва щодо ведення конкурентної боротьби та надання додаткових цінностей для споживачів.

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

Управління компетенцією являє собою процес порівняння потреб підприємства з наявними ресурсами та вибір форм впливу для приведення їх до відповідності. Під ресурсами розуміють персонал підприємства з досягнутими рівнями компетенції.

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

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

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

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

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

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

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

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

Експерти оцінювали кожну характеристику за трьохмірною шкалою: 1- дуже важливо; 2 – важливо; 3 – не дуже важливо.

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

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

Таблиця. Результати експертної оцінки важливості характеристик карти компетенції для посади “начальник цеху”

№ з/п	Характеристики	Стратегії								
		Найменш їх сукупних витрат			Диференціації			Оптимальних витрат		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	Навики та вміння	1	2	3	1	2	3	1	2	3
1	Добирати підлеглих, оцінювати їх здібності та компетенцію	+			+			+		
2	Чітко формулювати свої думки та правильно видавати завдання своїм підлеглим		+		+				+	
3	Прогнозувати виникнення виробничих проблем та засобів їх вирішення		+		+			+		
4	Планувати свою роботу, роботу своїх безпосередніх підлеглих	+			+				+	
5	Об’єктивно оцінювати результати роботи своїх підлеглих та підрозділів цеху	+				+		+		
6	Делегування повноважень	+			+				+	
7	Організувати роботу своїх підлеглих та підрозділів цеху		+		+				+	
8	Прогнозувати виникнення конфліктних ситуацій, виявляти і вирішувати їх	+			+			+		
9	Ділової комунікації (проводити ділові переговори, бесіди, наради, збори, представляти свій цех підрозділам підприємства)		+		+				+	
10	Наставництво та навчання безпосередніх підлеглих та стажистів з резерву кадрів		+			+		+		
11	Використання різних стилей керівництва залежно 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, зменшення витрат										
--	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Продовження таблиці

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
16	Проводити співбесіди з тими, кого приймають на роботу в цех, та звільненими		+			+			+	
17	Брати на себе відповідальність за недоліки в роботі цеху		+			+			+	
18	Признавати свої помилки та мотивовано доводити свою думку		+			+			+	
19	Допомагати підлеглим та колегам, що потрапили в складну ситуацію		+			+			+	
20	Конструктивно критикувати підлеглих, колег, керівників		+			+			+	
21	Оцінювати реальність та напруженість планів цеху	+			+			+		
22	Визначати «вузькі» місця у виробництві та знаходити засоби їх усунення	+			+			+		
23	Своєчасно контролювати виконання завдань безпосередніми підлеглими та підрозділами цеху	+			+			+		
24	Вміння аналізувати та знаходити причини відхилень від планових завдань та пропонувати шляхи їх усунення	+			+			+		
25	Намагатися виконувати планові завдання в зазначені строки	+			+				+	
26	Оцінювати перспективність заходів щодо поліпшення діяльності цеху, що пропонують підлеглі або інші служби		+		+			+		
27	Обґрунтовувати заходи щодо поліпшення діяльності цеху або інших підрозділів підприємства		+		+			+		
28	Розробляти стратегію розвитку цеху в межах стратегії розвитку підприємства	+			+			+		
	Знання									
1	Менеджменту персоналу		+			+			+	
2	Теорії та практики конфліктології		+			+		+		
3	Методів та прийомів ділової комунікації		+			+		+		
4	Психології управління		+			+			+	
5	Принципів та особливостей діяльності за посадою		+			+			+	
6	Особливостей технології виробничих процесів у цеху		+			+			+	
7	Особливостей експлуатацій та ремонту устаткування в цеху		+			+			+	
8	Особливостей організації різних типів виробництва		+			+			+	
9	Системи оперативно-виробничого планування та управління на підприємстві	+			+				+	
10	Теорії та прогресивних методів мотивації персоналу		+			+		+		
11	Методів аналізу виробничо-господарської діяльності цеху	+			+			+		
12	Методів обґрунтованої економічної ефективності технологічних, організаційних та управлінських рішень	+				+		+		
13	Методів вирішення проблем, розробки та прийняття управлінських рішень		+		+			+		

7	Відсутність почуття реальності	+						+		
8	Неорганізованість	+						+		

Як свідчать дані таблиці, експерти вказаних підприємств по-різному оцінюють вимоги до окремих характеристик карти компетенції відповідно з конкурентною стратегією діяльності підприємства. Це підтверджує впевненість автора в тому, що вимоги до компетенції керівників і спеціалістів залежать від конкурентної стратегії розвитку підприємства.

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

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

- а) мати чіткий опис усіх посад і функцій, які виконуються для реалізації відповідного виду конкурентної стратегії;
- б) визначати необхідний склад компетенції під кожно з керівних посад (розробляти карти компетенції);
- в) проводити аналіз взаємозв'язку між вимогами до компетенції певних посад і компетенцією спеціалістів, що їх займають, та їх моніторингу.

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

У складних умовах конкуренції кожний фактор поліпшення використання персоналу має велике

значення та позитивно впливає на ефективність роботи підприємства.

Література

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