

Упровадження принципів TQM вимагає зміни психології працівників підприємства, які повинні відчувати себе не просто виконавцями, а членами єдиного колективу, і бути готовими разом працювати для його успіху. Можна сказати, що TQM – це, перш за все, люди, які готові постійно шукати можливість вдосконалення як власної діяльності, так і діяльності підприємства в цілому, а також керівники, які завжди готові вислухати та підтримати пропозиції, спрямовані на вдосконалення. Працівники підприємства повинні відмовитися від філософії: "Я тільки працюю на своєму робочому місці, виконую розпорядження, а інше мене не цікавить", а лідери підприємства – від авторитарного стилю керівництва: "Я тут головний, а справа усіх інших – тільки виконувати мої розпорядження". Така зміна психології не досягається одним наказом, вона вимагає тривалої та кропіткої роботи з переконання персоналу, пояснення йому нових підходів, але тільки вона дозволяє підприємству досягти високого рівня ділової досконалості.

Якість управління неможливо співвідносити лише з якістю менеджменту (системою менеджменту якості). Таким чином, якість управління становлять не тільки властивості організації, що відбуваються в системі управління інформаційними, трудовими та іншими ресурсами, але й результативність діяльності підприємства на ринку (в тому числі на основі впровадженої системи менеджменту якості).

Література: 1. Лapidус В. А. Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях. — М.: ОАО "Новости", 2000 — 432 с. 2. Глудкин О. П. Всеобщее управление качеством. — М.: Горячая линия — Телеком, 2001. — 600 с. 3. Окрепилов В. В. Управление качеством: Учеб. для вузов. — 2-е изд., доп. и перераб. — М.: ОАО "Изд. "Экономика", 1998. — 640 с.

Гарчук И. М.

УДК 658.015

КОМПЕТЕНЦИЯ ПЕРСОНАЛА КАК ОБЪЕКТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

The personnel strategy is a complex of actions which allow to estimate, analyze and work out the necessary system of affecting the personnel for providing the strategy of organization development. To be successful the organization should have skilled workers whose efficiency must be constantly improved.

Одним из важнейших элементов организации являются человеческие ресурсы. Без людей нет организации, ни одна организация не сможет достичь своих целей и выжить. Личностный потенциал человека, его деловые качества служат источником и исходными принципами развития организации.

Ухудшение экономической ситуации в начале 1980-х годов на предприятиях Западной Европы способствовали появлению нового подхода к персоналу организации. Персонал рассматривается уже как основной ресурс фирмы, которым надо грамотно управлять, создавать условия для его развития, вкладывать в него средства. Именно человеческие ресурсы рассматриваются в современных условиях как наиболее ценный капитал, которым располагает предприятие. Научно-технический прогресс и связанное с ним возрастание наукоемких технологий приводит к росту требований в профессиональной, квалифицированной подготовке работников. Эффективное управление человеческими ресурсами является одним из важнейших аспектов теории и практики управления. Оно связано с наймом работников, их обучением, оценкой и оплатой их труда.

Взаимосвязь перечисленных факторов привела к появлению стратегического управления персоналом, которое опирается на человеческий потенциал как на основу организации или персонал-стратегии, элементами которой являются:

отбор персонала, включающий планирование потребности в рабочей силе и планирование сокращения кадров;

оценка квалификации, включающая разработку методик оценки трудовой деятельности и доведения ее до работников;

вознаграждение или возмещение затрат труда в виде заработной платы, премии и льгот в целях привлечения, найма и сохранения служащих;

развитие персонала, то есть постоянное обновление знаний сотрудников организации.

Стратегия управления персоналом предполагает методы и процедуры анализа реализуемости общих перспективных задач организации с точки зрения возможностей персонала или подбор персонала для осуществления целей.

К персоналу относят всех работников (трудовой коллектив), выполняющих производственные и управленческие операции, а также работников, занятых в непромышленных структурах пред-

© Гарчук И. М., 2006

приятия (жилищно-коммунальном хозяйстве, медицинских учреждениях, в сфере общественного питания), находящихся на балансе предприятия.

Взаимосвязь стратегических решений по управлению организацией и системой управления персоналом представлена на рис. 1.

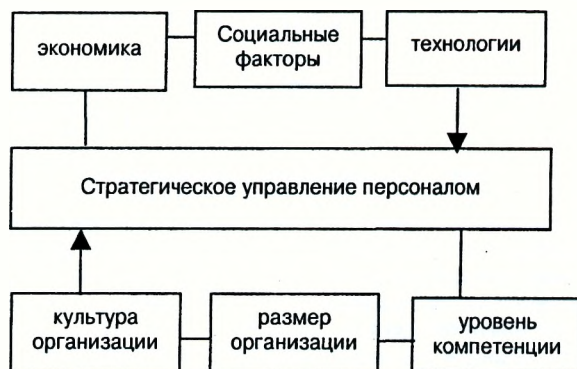


Рис. 1. Взаимосвязь "стратегия – персонал"

Данная взаимосвязь имеет разные выражения в зависимости от величины организации и используемого метода планирования.

Основными составляющими модели стратегического управления являются:

прием на работу с учетом уровня соответствия работников целям и задачам организации, их профессиональных качеств и опыта, способностей и преданности организации; вклад работников в деятельность организации для получения прибыли; структура занятости служащих, то есть количество уровней управления, распределение компетенции сотрудников, соотношение категорий работающих; компетенция работающих или требуемый от сотрудников организации общий уровень квалификации.

Именно компетенция персонала является одним из основных понятий всей концепции управления персоналом и персонал-стратегии. В 1980-х годах многие зарубежные исследования показывали, что сутью организации есть располагаемый набор компетенций всех работников, и для успеха деятельности организации необходимо постоянно развивать компетенцию каждого сотрудника. К предпосылкам этой теории можно отнести:

глобализацию и обострение конкуренции, вынуждающие компании искать конкурентные преимущества;

быстрое развитие и внедрение информационных технологий; повышение технологического уровня производства.

Компетенция в переводе с латинского означает круг вопросов, в которых человек хорошо осведомлен, обладает познаниями и опытом. Компетентный в определенной области человек обладает соответствующими знаниями и способностями, позволяющими ему обоснованно судить об этой области и эффективно действовать в ней [1]. Прахалад и Хэмэл приводят термин "компетенция" для обозначения набора умений и технологий, массы бессистемно накопленного организацией знания и опыта, которая становится основой успешной конкуренции. В 1957 г. Селзник, написав книгу "Лидерство в управлении", стал одним из первых авторов, отметивших, что именно внутренние факторы организации, такие, как персонал или накопленный опыт, определяют вероятность успеха в реализации выработанной политики. Доказывая, что в ходе своего развития организация вырабатывает определенный характер, названный им "отличительной компетенцией", который проявляется через ряд особых способностей и ограничений. При этом подобная компетенция, которую можно использовать в одном виде деятельности, может играть сдерживающую роль и становиться некомпетенцией в другом. Искусство управления, по мнению Селзника, заключается именно в умении составить верное мнение относительно соответствия организации своей задаче и стратегии [2].

Понятие "компетенция" может иметь два значения:

- 1) круг полномочий, предоставленных законом, уставом или иным актом конкретному органу или должностному лицу;
- 2) знания, опыт в той или иной области.

На основе второго значения можно сказать, что компетенция — это особого свойства информационный ресурс, содержащий опыт, знания и навыки о способе организации и управления ресурсами и бизнес-процессами (способностями организации) для достижения поставленных целей. Носителем этого ресурса индивидуально или коллективно являются работники организации.

Самые ценные компетенции — это те, которые дают возможность конкурировать в будущем. Это совокупность взаимосвязанных качеств личности (знаний, умений, навыков, способов общения), а также способность или готовность мобилизовать эти ресурсы, необходимые для выполнения задачи на высоком уровне, адекватные конкретной ситуации, то есть в соответствии с целями и условиями протекания действия. Составляющие компетенции, предложенные в 1985 г. М. Бомензатом, показаны на рис. 2.



Рис. 2. Составляющие компетенции

Знания представляют собой результаты образования личности, навыки – это результаты опыта и обучения, а способы общения – умение общаться с людьми и работать в группе.

Поэтому управление персоналом может быть показано как управление компетенцией организации с реализацией практики ее приобретения, стимулирования и развития. Именно эти три задачи социального управления необходимо реализовать для стратегического развития организации.

Приобретение компетенции связано с умением определить, какое сочетание опыта, знаний, образования, ценностей, стилей управления и личностных качеств будет способствовать успешной деятельности организации. Важно создать такую группу работников, которая будет обладать полным набором качеств для решения задач. Для этого необходимо:

иметь точное описание всех должностей и функций, выполняемых для реализации поставленных задач;

определить нужные компетенции под каждую из должностей;

провести анализ взаимосвязи между должностями по составляющим компетенции.

Далее организация сможет начать приобретать компетенции либо за счет усиления или расширения существующей команды путем выдвижения квалифицированных сотрудников организации, либо за счет привлечения лиц со стороны, чья подготовка, знания и умения подходят для конкретной ситуации.

Для того чтобы приобретенные компетенции принесли пользу, работники, обладающие ими, должны быть заинтересованы реализовать их с максимальной отдачей. Поэтому результативность персонала будет зависеть от мотивации и компетенции. Мотивация позволяет работнику на основе знаний об оценке руководством его деятельности рассчитывать на справедливое материальное и моральное вознаграждение, продвижение по службе и улучшение условий труда. Признание, благодарность, заработная плата, награды, уважение, доверие, удовлетворенность работой, делегирование ответственности, продвижение по службе и многое другое относится к мотивации.

Повышение компетенции является одной из наиболее важных задач руководства в области реализации стратегии. Часто развитие компетенции связано с профессиональным образованием сотрудников и повышением квалификации. Практически все компании конкурируют друг с другом, стремясь обладать наибольшим объемом знаний. В современных условиях знания недолговечны. Они устаревают очень быстро, поэтому повышение компетенции персонала становится важнейшей задачей организации, а не каждого отдельного специалиста. Обучение является важнейшим видом деятельности в компаниях, где происходят настолько быстрые технические сдвиги, что она лишается возможности конкурировать, если ее квалифицированные кадры лишаются превосходства в знаниях и опыте. Учеба должна находиться на одном из первых мест в программе действий. Целеустремленными действиями можно существенно увеличить скорость получения знаний. Если организация приобретает свойство быстро учиться и оперативно трансформировать полученные знания в действия, это становится ее важнейшим конкурентным преимуществом. Вместе с тем внутреннее передвижение специалистов в организации и управление карьерой позволяет органам управления персоналом структурировать развитие компетенции. Оно может включать:

определение интеллектуальных активов компании;

распространение ценных знаний среди сотрудников компании и передачу новым сотрудникам;

концентрацию ценных знаний для решения нестандартных и инновационных задач;

повышение уровня знаний компании и генерирование новых знаний.

Потребность организации в компетенции персонала – это необходимый количественный и качественный состав персонала, определяемый в соответствии с выбранной стратегией развития компании.

Если говорить об отдельном работнике, то его компетенция состоит в оценке им своих возможностей в соответствии с требованиями должности. Он принимает для себя решение: соответствует ли его компетенция требованиям должности или необходимо дополнительное обучение. Компетенции всей организации – это возможности, знания, навыки всего персонала, необходимые для достижения целей и задач организации, выбранных ею стратегией на ближайшие годы.

Литература: 1. Хуторской А. В. Ключевые компетенции как компонент личностно-ориентированной парадигмы образования // Народное образование. — 2003. — №2. 2. Ефремов В. Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа / В. Ефремов, И. А. Ханьков // Менеджмент в России и за рубежом. — 2002. — №2. 3. Кэмпбэл Д. Стратегический менеджмент: Учебник / Д. Кэмпбел, Дж. Стоунхаус, Б. Хьюстон; [Пер. с англ. Н. И. Алмазовой. — М.: ООО "Изд. "Проспект", 2003. — 336 с.