

ОЦЕНКА КОМПЕТЕНТНОСТИ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОРА ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

ESTIMATION OF PERSONNEL COMPETENCE AS A FACTOR OF INCREASE OF COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE

Фриман Е.М.

доктор экономических наук, доцент,
доцент кафедры менеджмента,
Национальная металлургическая академия Украины

Фриман И.М.

старший преподаватель кафедры менеджмента,
Национальная металлургическая академия Украины

В статье обоснованы требования к оценке положительной динамики компетентности персонала как фактора повышения конкурентоспособности предприятия. Предложены авторское определение понятия компетентности, а также совокупность количественных оценочных критериев, использование которых позволяет эффективно определять положительную динамику компетентности персонала предприятия. Рассмотрены типичные ситуации увольнения персонала на основании результатов определения интегрального показателя положительной динамики компетентности персонала.

Ключевые слова: компетентность персонала, система количественных оценочных показателей, кадровая политика предприятия, конкурентоспособность предприятия.

У статті обґрунтовано вимоги до оцінки позитивної динаміки компетентності персоналу як чинника підвищення конкурентоспроможності підприємства. Запропоновано авторське визначення поняття компетентності, а також сукупність кількісних оцінних критеріїв, використання яких дає змогу ефективно визначати позитивну динаміку компетентності персоналу підприємства. Розглянуто типові ситуації звільнення персоналу на підставі результатів визначення інтегрального показника позитивної динаміки компетентності персоналу.

Ключові слова: компетентність персоналу, система кількісних оцінних показників, кадрова політика підприємства, конкурентоспроможність підприємства.

In the article, requirements are substantiated to the estimation of the positive dynamics of competence of personnel as a factor of increase of competitiveness of the enterprise. Proposed the authorial offering of the concept of competence, and also an aggregate of quantitative evaluation criteria, the use of which allows effectively determining the positive dynamics of competence of personnel of the enterprise. The model situations of discharge of personnel on the basis of results of determination of the integral index of positive dynamics of competence of personnel are considered.

Key words: competence of personnel, system of quantitative evaluation indexes, skilled policy of enterprise, competitiveness of enterprise.

Постановка проблемы в общем виде и ее связь с важными научными или практическими заданиями. Современные требования, предъявляемые к субъекту хозяйствования, обуславливают более эффективную оценку компетентности персонала как главенствующего фактора успешности функционирования предприятия. В связи с этим вопрос об определении положительной динамики развития компетентности является основной задачей руководства предприятия.

Анализ последних исследований и публикаций, в которых положено начало решению данной проблемы и на которые опираются авторы. Исследованием проблемы оценки

положительной динамики развития компетентности персонала промышленного предприятия на протяжении достаточно длительного периода занимался ряд отечественных и зарубежных авторов, а именно: П. Друкер, Л.В. Балабанова, Б.М. Генкина, О.А. Гришнова, В.М. Данюк, А.М. Колот, А.Я. Кибанов и др.

Формулирование целей статьи (**постановка задания**). Главной целью статьи является определение подходов к оценке компетентности персонала для повышения конкурентоспособности персонала.

Изложение основного материала исследования с полным обоснованием полученных

научных результатов. В современных условиях хозяйствования персонал предприятия необходимо рассматривать как совокупность работников, которые имеют определенные жизненные планы и социальный статус, которые зависят от уровней социального и культурного развития, индивидуально-психологических качеств, образование и профессионализм.

Персонал включает как производственных работников, непосредственно занятых в процессе изготовления продукции, так и руководителей и специалистов, обеспечивающих эффективное осуществление организационного процесса производства, имеющих определенную подготовку и квалификацию для работы в определенных сферах управления, таких как маркетинг, финансы, персонал и тому подобное.

В своих работах П. Друкер [2–4] подчеркивает, что перед предприятием, которое изготавливает и реализует готовую продукцию, стоит цель по формированию совокупности потребителей, а задача сотрудников каждого подразделения предприятия состоит в трансформации требований к изготовленной продукции в прибыльность предприятия, что обеспечивает успешность его функционирования и, как следствие, повышает его конкурентоспособность.

Человеческая деятельность в производственной сфере связана со способностью персонала объективно, сознательно и адекватно воспринимать окружающую действительность, самостоятельно составлять жизненные планы и социальные ориентиры, устанавливать цели и выбирать пути их достижения.

В настоящее время существуют различные точки зрения на определение такой социально-экономической категории, как компетентность персонала. По мнению С.Д. Резник [8], компетентность персонала – это совокупность специальных знаний, умений и практических навыков, которые определяют степень подготовленности к выполнению определенных функций соответствующей сложности. М.К. Портяш [7] предлагает определять компетентность персонала как формально описанные требования к личностным, индивидуально-психологическим, моральным и профессиональным качествам сотрудников предприятия. Б.М. Генкина [1] рассматривает компетентность персонала как степень квалификации работника, которая позволяет успешно решать поставленные перед ним задачи.

Ф.Ю. Морекс [5] полагает, что компетентность персонала может определяться на основании следующих действий:

- определение профессиональных и личных качеств сотрудников, которые могли быть необходимы предприятию в краткосрочной и долгосрочной перспективах в соответствии с его миссией, видением, стратегией, политикой и целями;

- определение текущего уровня компетентности сотрудников на предприятии и несоответ-

ствия между их компетентностью в настоящее время и компетентностью, необходимой в будущие периоды функционирования предприятия;

- осуществление действий, направленных на повышение компетентности персонала каждого подразделения предприятия;

- анализ и оценка результативности принятых действий, чтобы гарантировать достижение необходимого уровня компетентности сотрудников;

- поддержание и постоянное повышение достигнутого уровня компетентности.

На основании анализа данных точек зрения авторы предлагают определять компетентность персонала как совокупность соответствующих взаимосвязанных знаний, умений, навыков, опыта, которыми обладает сотрудник, и способов их использования в процессе выполнения поставленных задач с целью осуществления продуктивной деятельности для достижения эффективных результатов, направленных на повышение конкурентоспособности предприятия. Управление компетентностью представляет собой процесс оценочного сравнения успешности деятельности персонала предприятия в процессе выполнения поставленных задач.

Исходя из этого, можно утверждать, что развитие положительной динамики компетентности персонала как одного из главенствующих факторов повышения конкурентоспособности предприятия необходимо осуществлять только на основании количественной оценки эффективности деятельности персонала. Анализ различных точек зрения на определение оценки и требования к ней, а также авторское определение оценки достаточно подробно изложено в работе [9].

Оценку положительной динамики компетентности персонала предприятия необходимо осуществлять на основании совокупности оценочных критериев. Т. Питерс [6] в качестве оценочных критериев компетентности персонала предлагает использовать следующие показатели: выполнение должностных обязанностей; соблюдение трудовой и производственной дисциплины; квалификация и качество работы; личный вклад в достижение целей предприятия.

Однако предложенные показатели не имеют экономического обоснования, их использование не позволяет объективно оценить динамику компетентности персонала, вследствие этого невозможно формировать эффективную кадровую политику и создавать команды как основу успешного выполнения поставленных задач.

Авторы предлагают использовать систему количественных оценочных критериев, применение которой позволяет как непосредственно, так и опосредованно определять положительную динамику компетентности персонала предприятия (табл. 1). Данная

Таблиця 1

Сводная таблица критериев непосредственно и опосредствованно оценивающих положительную динамику компетентности персонала отдела промышленного предприятия

Критерии	Сферы управления	Финансовая служба	Производство	Отдел маркетинга	Управление персоналом	Конструкторско-технологическая служба
1		2	3	4	5	6
Руководитель и специалисты отдела маркетинга						
Расходы на продвижение продукции				непосредственно ⁺		
Объем продаж		непосредственно ⁺		непосредственно ⁺		
Процент новых заказов		опосредованно ⁺		непосредственно ⁺		
Новые сегменты рынка		опосредованно ⁺		непосредственно ⁺		
Руководитель и специалисты финансовой службы						
Эффективность использования привлеченных денежных средств		непосредственно ⁺				
Финансовая независимость предприятия		непосредственно ⁺				
Рентабельность капитала предприятия		непосредственно ⁺	опосредованно ⁺	опосредованно ⁺		
Оборотность активов предприятия		непосредственно ⁺	опосредованно ⁺	опосредованно ⁺		
Оптимизация налогов предприятия		непосредственно ⁺		опосредованно ⁺		
Рентабельность активов предприятия		непосредственно ⁺	опосредованно ⁺	опосредованно ⁺		
Управление дебиторской и кредиторской задолженностями		непосредственно ⁺	опосредованно ⁺			
Руководитель и специалисты производства						
Брак готовой продукции			непосредственно ⁺			
Качество готовой продукции			непосредственно ⁺			
Простои оборудования			непосредственно ⁺			
График производства			непосредственно ⁺			
Отклонение от плановой подготовки производства			непосредственно ⁺			
Себестоимость единицы продукции		опосредованно ⁺	непосредственно ⁺			
Экономия материальных и энергетических ресурсов		опосредованно ⁺	непосредственно ⁺			

Окончание таблицы 1

1	2	3	4	5	6
	Руководитель и специалисты подразделения управления персоналом				
Уровень сочетания профессий	+ опосредованно	+ опосредованно	+ опосредованно	+ непосредственно	+ опосредованно
Часть заработной платы в себестоимости продукции	+ опосредованно	+ опосредованно	+ опосредованно	+ непосредственно	+ опосредованно
Уровень повышения производительности труда	+ опосредованно	+ опосредованно	+ опосредованно	+ непосредственно	+ опосредованно
Процент тех сотрудников, которые повысили квалификацию	+ опосредованно	+ опосредованно	+ опосредованно	+ непосредственно	+ опосредованно
Динамика экономики фонда заработной платы	+ опосредованно	+ опосредованно	+ опосредованно	+ непосредственно	+ опосредованно
Текущая кадры	+ опосредованно	+ опосредованно	+ опосредованно	+ непосредственно	+ опосредованно
	Руководитель и специалисты конструкторско-технологической службы				
Часть новых изделий в портфеле заказов	+ опосредованно				+ опосредованно
Количество изобретений и рационализаторских предложений и экономический эффект от их внедрения по сравнению с аналогичным периодом					+ опосредованно
Объем НИОКР предприятия					+ опосредованно
Количество патентов и товарных знаков на предприятии и экономический эффект от их реализации					+ непосредственно
Уровень автоматизации производства		+ опосредованно			+ непосредственно
Уровень конкурентоспособности изделий					+ непосредственно

система критериев может использоваться как для непосредственной, так и опосредованной оценки положительной динамики компетенции персонала предприятия разных сфер управления. Это обусловлено тем, что показатели результативности работников каждого подразделения связаны с фактическими показателями, которые достигнуты персоналом других подразделений.

Такая связь заключается в корректировке плановых показателей заданий, которые устанавливаются персоналу определенной сферы деятельности на основании фактических результатов, полученных работниками смежных подразделений. Оценка проводится путем сопоставления результатов работы сотрудников каждого производственного подразделения при выполнении задания. Например, увеличение объема продаж, процента новых заказов и количества сегментов рынка, а также снижения расходов на продвижение продукции непосредственно оценивают компетентность сотрудников отдела маркетинга.

Одновременно результаты, которые достигнуты специалистами маркетингового отдела, ставят перед финансовыми сотрудниками задание относительно оптимизации налогов предприятия, снижения суммы дебиторской задолженности, увеличения рентабельности активов и капитала предприятия.

На основании оценки успешности выполненных этих заданий определяется компетентность работы специалистов финансового подразделения и т. д.

В качестве примера авторы предлагают рассмотреть процедуру оценки положительной динамики сотрудников производственной сферы управления. Для этого целесообразно использовать следующие критерии:

- брак готовой продукции;
- простои оборудования;
- экономия материальных и энергетических ресурсов;

- уровень качества готовой продукции.

Предприятие в течение определенного периода одновременно изготавливает несколько видов продукции. Следовательно, для определения положительной динамики компетентности персонала необходимо брать абсолютно одинаковые периоды времени (прошедший период, настоящий период). Такими периодами могут быть 3 месяца, 6 месяцев, 12 месяцев. Также для объективности оценки необходимо брать идентичный вид продукции.

1. Брак готовой продукции.

$$S_{a_i}^{n.p.} = \frac{ГП_{a_i}^{изг. прод. н.п.} - ГП_{a_i}^{нотт. н.п.}}{ГП_{a_i}^{изг. прод. н.п.}} \rightarrow 1, \quad (1)$$

где $S_{a_i}^{n.p.}$ – компетентность i -го работника, изготавливающего продукцию a в предыдущий период;

$ГП_{a_i}^{изг. прод. н.п.}$ – количество готовой продукции a , изготовленной i -м работником в предыдущем периоде;

$ГП_{a_i}^{нотт. н.п.}$ – количество готовой продукции a , не соответствующей техническим условиям, изготовленной i -м работником в предыдущем периоде.

$$S_{a_i}^{n.p.} = \frac{ГП_{a_i}^{изг. прод. н.п.} - ГП_{a_i}^{нотт. н.п.}}{ГП_{a_i}^{изг. прод. н.п.}} \rightarrow 1, \quad (2)$$

где $S_{a_i}^{n.p.}$ – компетентность i -го работника, изготавливающего продукцию a в настоящий период;

$ГП_{a_i}^{изг. прод. н.п.}$ – количество готовой продукции a , изготовленной i -м работником в настоящий период;

$ГП_{a_i}^{нотт. н.п.}$ – количество готовой продукции a , не соответствующей техническим условиям, изготовленной i -м работником в настоящий период.

Положительную динамику компетенции сотрудников целесообразно определять по формуле:

$$\beta_{a_i} = \frac{S_{a_i}^{n.p.}}{S_{a_i}^{п.п.}} \rightarrow \max \quad (3)$$

2. Простои оборудования.

$$\alpha_{r_i}^{n.p.} = \frac{Z_{r_i}^{фак. вр. раб^{п.п.}} - Z_{r_i}^{вр. прост^{п.п.}}}{Z_{r_i}^{фак. вр. раб^{п.п.}}} \rightarrow 1, \quad (4)$$

где $\alpha_{r_i}^{n.p.}$ – компетентность i -го работника, минимизировавшего простои r -го оборудования в предыдущем периоде;

$Z_{r_i}^{фак. вр. раб^{п.п.}}$ – фактическое время, отработанное i -м работником на r -м оборудовании в предыдущем периоде;

$Z_{r_i}^{вр. прост^{п.п.}}$ – время простоя r -го оборудования в предыдущем периоде, на котором работал i -й работник.

$$\alpha_{r_i}^{н.п.} = \frac{Z_{r_i}^{фак. вр. раб^{н.п.}} - Z_{r_i}^{вр. прост^{н.п.}}}{Z_{r_i}^{фак. вр. раб^{н.п.}}} \rightarrow 1, \quad (5)$$

где $\alpha_{r_i}^{н.п.}$ – компетентность i -го работника, минимизировавшего простои r -го оборудования в настоящий период;

$Z_{r_i}^{фак. вр. раб^{н.п.}}$ – фактическое время, отработанное i -м работником на r -м оборудовании в настоящий период;

$Z_{r_i}^{вр. прост^{н.п.}}$ – время простоя r -го оборудования в настоящем периоде, на котором работал i -й работник.

Для повышения объективности оценки положительной компетентности каждого сотрудника подразделения необходимо классифицировать причины, по которым происходит простой оборудования.

К таким причинам следует отнести:

- организационные простои – несвоевременная подача необходимых заготовок, инструмента и технологической документации;
- технологические простои – ошибки в технической документации;
- ремонтные простои – несвоевременно или некачественно произведен планово-предупредительный ремонт оборудования;
- незапланированные ремонтные простои оборудования – поломка оборудования по вине лица, непосредственного изготавливающего продукцию.

Положительную динамику компетенции сотрудников целесообразно определять по формуле:

$$\delta_i = \frac{\alpha_i^{н.п.}}{\alpha_i^{п.п.}} \rightarrow \max \quad (6)$$

3. Экономия материальных и энергетических ресурсов.

$$\mu_{w_i}^{п.п.} = \frac{ER_{w_i}^{пл.пок.п.п.}}{ER_{w_i}^{факт.пок.п.п.}} \rightarrow \max, \quad (7)$$

где $\mu_{w_i}^{п.п.}$ – показатель расхода материальных и энергетических ресурсов при изготовлении w -й продукции i -м работником в предыдущий период времени;

$ER_{w_i}^{пл.пок.п.п.}$ – плановая величина расхода материальных и энергетических ресурсов при изготовлении w -й продукции i -м работником в предыдущий период времени;

$ER_{w_i}^{факт.пок.п.п.}$ – фактическая величина расхода материальных и энергетических ресурсов при изготовлении w -й продукции i -м работником в предыдущий период времени.

$$\mu_{w_i}^{н.п.} = \frac{ER_{w_i}^{пл.пок.н.п.}}{ER_{w_i}^{факт.пок.н.п.}} \rightarrow \max, \quad (8)$$

где $\mu_{w_i}^{н.п.}$ – показатель расхода материальных и энергетических ресурсов при изготовлении w -й продукции i -м работником в настоящий период времени;

$ER_{w_i}^{пл.пок.н.п.}$ – плановая величина расхода материальных и энергетических ресурсов при изготовлении w -й продукции i -м работником в настоящий период времени;

$ER_{w_i}^{факт.пок.н.п.}$ – фактическая величина расхода материальных и энергетических ресурсов при изготовлении w -й продукции i -м работником в настоящий период времени.

Положительную динамику компетенции сотрудников целесообразно определять по формуле:

$$\mu_{w_i} = \frac{ER_{w_i}^{н.п.}}{ER_{w_i}^{п.п.}} \rightarrow \max \quad (9)$$

4. Уровень качества готовой продукции.

$$\varphi_{w_i}^{п.п.} = \frac{ZIGP_{w_i}^{п.п.}}{ZDGP_{w_i}^{п.п.}} \rightarrow \max, \quad (10)$$

где $\varphi_{w_i}^{п.п.}$ – уровень качества готовой продукции в предыдущем периоде;

$ZIGP_{w_i}^{п.п.}$ – затраты на выпуск w -й продукции, изготовленной i -м сотрудником в предыдущем периоде;

$ZDGP_{w_i}^{п.п.}$ – затраты на доработку w -й продукции, изготовленной i -м сотрудником в предыдущем периоде.

$$\varphi_{w_i}^{н.п.} = \frac{ZIGP_{w_i}^{н.п.}}{ZDGP_{w_i}^{н.п.}} \rightarrow \max, \quad (11)$$

где $\varphi_{w_i}^{н.п.}$ – уровень качества готовой продукции в настоящем периоде;

$ZIGP_{w_i}^{н.п.}$ – затраты на выпуск w -й продукции, изготовленной i -м сотрудником в настоящем периоде;

$ZDGP_{w_i}^{н.п.}$ – затраты на доработку w -й продукции, изготовленной i -м сотрудником в настоящем периоде.

Положительную динамику компетенции сотрудников целесообразно определять по формуле:

$$\varpi_{w_i} = \frac{\varphi_{w_i}^{н.п.}}{\varphi_{w_i}^{п.п.}} \rightarrow \max \quad (12)$$

Интегральный показатель положительной динамики компетентности i -го сотрудника, как и остальных сотрудников каждого подразделения предприятия, предлагается определять по формуле:

$$\lambda_i = 4\sqrt{\beta_{a_i} \times \delta_i \times \mu_{w_i} \times \varpi_{w_i}} \quad (13)$$

Постоянный мониторинг положительной динамики компетентности персонала, позволяет руководству предприятия обоснованно, своевременно и персонализировано принимать кадровые, административные и стимулирующие решения. Определение интегрального показателя λ_i каждого сотрудника при выполнении поставленного задания позволяет определить группы работников с высоким уровнем компетентности (1–0,7), средним уровнем компетентности (0,7–0,5), сотрудников, которым необходимо повышение квалификации (0,5–0,3) и бесперспективных (<0,3) сотрудников.

Накопительная оценка положительной динамики компетентности сотрудников предприятия позволяет обоснованно принимать кадровые решения относительно увольнения, приема на определенную должность, горизонтального и вертикального перемещений. Увольнение сотрудников может осуществляться по инициативе работника (по собственному желанию) или по инициативе руководства предприятия (сокращение штатов, несоответствие должности, служебные нарушения и тому подобное). С учетом интегрального показателя λ_i сотрудника, который увольняется, можно определить и оценить четыре типичных ситуации увольнения персонала предприятия (табл. 2).

Таблиця 2

Типовые ситуации увольнения сотрудников предприятия

Рейтинг \ Инициатива	Сотрудника (С)	Предприятия (П)
Высокий (В)	<В,С> 4	<В,П> 3
Низкий (Н)	<Н,С> 1	<Н,П> 2

Ситуация <Н, С>, когда сотрудник с низким интегральным показателем увольняется по собственному желанию, является наиболее приемлемой для кадрового менеджмента предприятия (имеет ранг 1), за исключением случая дефицита предложения на рынке труда соответствующих специалистов.

Ситуация <Н, П>, когда сотрудника с низким интегральным показателем увольняют по инициативе руководства предприятия, является нормативной (ранг 2) и позволяет улучшить качество управления предприятием.

Ситуация <В, П>, когда сотрудника с высоким интегральным показателем увольняют по инициативе руководства предприятия, как правило, имеет негативные последствия для управления предприятием и является индикатором низкого уровня социально-психологических и корпоративных отношений в коллективе предприятия (ранг 3).

Ситуация <В, С>, когда сотрудник с высоким интегральным показателем увольняется по собственному желанию является наиболее приемлемой для менеджмента предприятия (ранг 4). В этом случае проявляется так называемый эффект «двойных потерь», когда, во-первых, предприятие внепланово теряет квалифицированного специалиста и, во-вторых, появляется возможность использования его знаний предприятием-конкурентом.

Анализ формул 1–13 и типовых ситуаций, указанных в табл. 2, позволяет сделать вывод о том, что в современных условиях хозяйствования своевременная и объективная оценка положительной динамики компетентности сотрудников каждого подразделения является одним из главенствующих факторов повышения конкурентоспособности предприятия.

Выводы из этого исследования и перспективы дальнейших исследований в этом направлении. Предложено авторское определение компетентности персонала предприятия. Предложена процедура оценки положительной динамики компетентности персонала каждого подразделения промышленного предприятия при выполнении определенных видов задания изготовления определенных видов продукции, что позволяет повышать уровень конкурентоспособности предприятия.

Обоснованно выделена точка зрения авторов о том, что систематическая и своевременная оценка положительной динамики компетентности персонала является преобладающим фактором повышения уровня конкурентоспособности предприятия.

Рассмотрено значение оценки положительной динамики компетентности персонала для повышения эффективности формирования кадровой политики предприятия.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК:

1. Генкина Б.М. Управление персоналом: классические концепции и новые подходы. К.: Дело, 1994. 348 с.
2. Друкер П. Управление, нацеленное на результаты; пер. с англ. Д. Борисова. М.: Техническая школа бизнеса, 1994. 217 с.
3. Друкер П. Управление человеческими ресурсами; пер. с англ. М. Лебедева. М.: Вильямс, 2001. 167 с.
4. Друкер П. Энциклопедия менеджмента; пер. с англ. Д. Рудякова. М.: Вильямс, 2004. 432 с.
5. Морекс Ф.Ю. Модели управления персоналом корпораций. К.: Дело, 1997. 232 с.
6. Питерс Т. В поисках эффективного управления; пер. с англ. Л.И. Евенко. М.: Прогресс, 1996. 423 с.
7. Портяш М.К. Проблемы управления персоналом. М.: Прометей, 1997. 295 с.
8. Резник С.Д. Управление персоналом. Д.: Наука, 1999. 679 с.
9. Фриман Е.М. Интегральная оценка управленческого персонала для принятия кадровых решений на промышленном предприятии: дис. ... канд. эконом. наук: 08.00.04. Д., 2008. 207 с.