

## **УПРАВЛЕНИЕ ФОРМИРОВАНИЕМ РОСТА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНЦИИ ПЕРСОНАЛА В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ**

Наукові праці МАУП, 2008, вип. 2(18), с. 163–169

*Рассматриваются вопросы влияния профессиональной компетентности персонала на эффективность предпринимательской деятельности.*

Общая эффективность и управляемость организации напрямую зависят от профессионально-деловых и личностных характеристик работающих в ней специалистов. Какие бы ни были прекрасные идеи, новейшие технологии, благоприятные внешние условия, без хорошо подготовленного персонала высокой эффективности работы добиться невозможно. Вложения в человеческие ресурсы и кадровую работу становятся долгосрочным фактором конкурентоспособности и выживания фирмы [2, 108]. Повышение профессиональной компетенции выступает доминантой в наборе требований, предъявляемых к персоналу переходного периода, который переживает наша страна в настоящее время. Известно положение о том, что сегодня высший предел эффективности экономики определяется прежде всего качественным состоянием рабочей силы. По оценкам американских специалистов, 90 % успеха фирмы зависит от компетенции ее работников и лишь 10 % — от имеющегося технического потенциала. Человеческие ресурсы украинских предприятий в настоящее время не безграничны. Они обладают значительным профессиональным потенциалом, но его необходимо непрерывно пополнять и совершенствовать. Поэтому профессиональное развитие управленческих кадров является стратегической задачей бизнеса на уровне предприятия и делового сообщества в целом, а также служит необходимым элементом устойчивого развития и функционирования современного общества.

Существующие проблемы в области УЧР являются следствием отсутствия, невыполнения или некачественного и несвоевременного выполнения управленческих функций руководителей.

Поэтому эффективное руководство зависит от деловых и профессиональных качеств руководителя, оптимального распределения его управленческих функций. Именно работникам управления приходится сталкиваться с решением сложных управленческих задач и нести все большую ответственность за принятые решения и конечные результаты. Анализ параметров и результатов развития предпринимательства в Украине, а также анализ результатов собственно предпринимательской деятельности показывает, что при определенных обстоятельствах успехи могли быть более значительными.

Рассматривая причины низкой эффективности предпринимательской деятельности, остановимся более подробно на необходимости подготовки и переподготовки кадров предпринимательской сферы. В условиях быстрого «морального старения знаний и навыков» руководителю необходимо периодически повышать квалификацию, так как на рынке почти полная смена товарной продукции происходит с периодичностью 1 раз за семь лет, а на микроуровне (уровне предприятий) за этот период происходит почти полное обновление технического потенциала. Новая техника требует для своего обслуживания, с одной стороны, глубоких знаний, с другой — меньшего количества персонала, который вынужден осваивать новые виды труда. Анализ показывает, что в Украине проблема развития предпринимательства в первую очередь усугубляется нехваткой квалифицированных кадров руководителей, т. е. менеджеров. В 1995 г. в Украине потребности переподготовки хозяйственных руководителей (менеджеров) оценивались в пределах 1 млн.

200 тыс. — 1 млн 700 тыс. чел., в том числе высшего управленческого персонала — 30–45 тыс., среднего управленческого персонала — 330–450 тыс., низшего управленческого персонала — 600–800 тыс. чел. К этому следует добавить, что более 70 % предприятий и организаций испытывали дефицит управленческих кадров, при этом 47 % из них ощущали нехватку менеджеров “первой линии”, более 80 % — управленцев в области маркетинговой деятельности. Задача охвата переподготовкой (применительно к рыночным условиям) широких кругов руководящих кадров на предприятиях всех форм собственности — одна из самых насущных, приоритетных. Без ее решения на высоком качественном уровне трудно рассчитывать на повышение эффективности управления предприятиями любой формы собственности. Это тем более важно, потому что, как показали исследования, более половины украинских менеджеров считают себя в принципе не готовыми к работе в новых условиях. Объективная необходимость подготовки и переподготовки кадров предпринимательской сферы и всего кадрового корпуса Украины связана не только с проблемами перехода к рыночной экономике, но и с развитием научно-технического прогресса, появления новых технологий, материалов, систем информационного обеспечения [7], совершенствованием процесса подготовки и переподготовки руководящих кадров и др. [6; 8; 9].

Профессиональная компетенция руководителя проявляется в его знаниях, доскональном постижении сути своей профессии, в умении применять различные методы социального управления, способности передавать свои знания, научить выполнять работу сознательно, творчески, не шаблонно. Профессиональная компетенция раскрывается также в умении предвидеть результаты своей деятельности, в ее прогнозировании, в способности отражать и выражать общенациональные интересы, видеть перспективы их развития [1, 66]. Важнейшей особенностью профессиональной компетенции является организованность профессиональной среды. Этим обстоятельством обусловлена закономерность, регулирующая ее востребованность для тех или иных профессий, специальностей. Ее главное требование: чем меньше организована профессиональная деятельность, тем больше необходим профессионально компетентный специалист. Профессиональная компетентность, как правило, присуща тем профессиям и специальностям, которые отличают высокая сложность и профессиональная значимость [11].

Рассматривая структуру профессиональной компетенции персонала, следует подчеркнуть, что профессиональное ядро в системе предпринимательских кадров лишь складывается, поэтому, говоря о критериях, сегодня необходимо вести речь о самых общих подходах в их обосновании. К первой группе критериев относят компетентность работников, показатели участия специалистов в процессе принятия творческих управленческих решений. Вторая группа критериев отнесения специалистов к профессиональному ядру связана с их личными качествами. Суммируя отличительные признаки, содержащиеся в определениях профессии, профессионализма и профессиональной культуры, получаем следующее определение профессиональной компетентности.

*Профессиональная компетентность* — одна из важнейших сторон профессиональной компетенции специалиста: мера профессионализма работника. Профессиональная компетентность определяет деловую надежность, способность успешно и безошибочно осуществлять конкретную деятельность как в обычных условиях, так и в экстремальных, нестандартных ситуациях. На личностном уровне этот срез профессиональной компетентности обуславливает как достижение профессионализма в процессе трудовой деятельности, так и высокий уровень сформированности профессиональной и духовной культуры во всем ее совершенстве. Как показали исследования, работа предпринимательских организаций является одной из особо многогранных и исключительно ответственных видов профессиональной деятельности, она предъявляет к специалисту большие и разносторонние требования. Этот предпринимательский слой приобрел относительно высокий социально-экономический статус и сформировался в качестве самостоятельного элемента украинского общества. Есть достаточно оснований утверждать, что численность предпринимателей имеет устойчивую тенденцию к росту, а их влияние на становление рыночной экономики становится все более заметным.

Особые интеллектуальные способности предпринимателя характеризуются таким образом: гибкость мышления и аналитический склад ума, умение думать, генерировать идеи, в том числе коммерческие; это творчески мыслящий человек, обладающий смекалкой и широтой мировоззрения, умеющий находить нестандартные решения. Пока же, в нашей реальности, мы видим невысокий профессиональный уровень персонала, работающего в предпринимательских организациях.

Основными причинами, порождающими этот непрофессионализм, являются отсутствие продуманной системы работы во всех звеньях управления, идеологизированные во многом подходы к кадрам, отсутствие до последнего времени востребованности на компетентность и профессионализм.

Компетенции представляют собой ценность не сами по себе, а лишь постольку, поскольку они помогают руководителям достигать результатов. Компетенция не является врожденной или приобретенной раз и навсегда, она создается, развивается и может быть потеряна. Главным условием грамотного руководства является развитие и сохранение компетентности руководителей всех уровней управления [10, 84]. Анализируя специфику профессионализма в сфере предпринимательских организаций и отмечая такие ее качества, как высокая сложность, социальная и профессиональная значимость, следует выделить уровневые характеристики этой сложности.

Профессор Л. И. Пономарев выделяет три уровня компетенции:

1. *Гражданский уровень компетенции.* Какую бы должность ни занимал гражданин в обществе, его деятельность регламентирована Конституцией страны и господствующей в обществе моралью. Этот уровень является базовым, на нем строятся все остальные уровни компетенции.

2. *Профессиональный уровень компетенции.* Здесь следует, прежде всего, выделить сферу деятельности (рабочие, ИТР, управленческий аппарат, служащие) и рассматривать ее в единстве с квалификацией или уровнем управления (низший, средний, высший). Чем выше квалификация или уровень управления, тем более необходимы высокий уровень знаний, большой опыт, важные для дела личностные качества.

Профессиональная компетенция определяется не только деловыми и личностными качествами, но и кругом конкретных способов и проблем, реализуемых в рамках профессиональной деятельности.

3. *Политический уровень компетенции.* Этот уровень является наиболее сложным по содержанию и исполнению. Современный работник должен критически относиться к реальностям, постоянно совершенствовать профессиональные знания. Высший уровень компетенции — политический, он неразрывно связан с первыми двумя уровнями: “Управленцы-профессионалы вовлекаются в политику и политические ценности начинают проникать в процессы управления”. При

этом политический уровень отличается качественно от первых двух уровней своей ответственностью, многогранностью, универсальностью.

Все компетенции должны соответствовать определенным принципам. Это предполагает, что они должны быть:

- *исчерпывающими.* Перечень компетенции должен полностью перекрывать все важные функции рабочей деятельности;
- *дискретными.* Отдельная компетенция должна относиться к определенной деятельности, которая может быть четко отделена от других видов деятельности. Если компетенции перекрываются, будет сложно четко оценить работу или людей;
- *сфокусированными.* Каждая компетенция должна быть четко определена, не нужно пытаться с помощью нее охватить слишком многое и “раздувать” ее;
- *доступными.* Каждая компетенция должна быть доступным образом сформулирована, чтобы ее можно было использовать универсально. Не следует чрезмерно пользоваться корпоративным жаргоном, который может быть неодинаково истолкован всеми менеджерами;
- *конгруэнтными.* Компетенции должны укреплять организационную культуру и усиливать долгосрочные цели. Если компетенции кажутся слишком абстрактными, они не принесут никакой пользы и не будут приняты менеджерами;
- *современными.* Система компетенций должна обновляться и отражать настоящие и будущие (предсказуемые) потребности организации. Как и любая методика анализа работы, она требует вклада тех, кто обладает стратегическим видением.

Развитие профессиональной компетенции предполагает освоение и реализацию комплекса современных профессиональных знаний и практических навыков их применения, овладение эффективными методами социального управления и человековедческими технологиями. Уровень профессиональной компетенции руководителя различного уровня в определяющей мере влияет на эффективность деятельности персонала, развитие предпринимательства и малого бизнеса, освоение современных производственных и информационных технологий, реализацию инновационных идей, конкуренцию на рынке труда [3, 118].

Анализ состояния кадрового потенциала на предприятиях Украины, а именно количествен-

ных и качественных характеристик человеческих ресурсов, выявил проблемы, требующие принятия безотлагательных мер как на стадии профессиональной подготовки кадров, так и непосредственно в процессе производительного труда. Эти проблемы обусловлены трудностями реформирования профессиональной школы, выражающимися в ограниченных бюджетно-финансовых возможностях, недостаточном внедрении новейших обучающих технологий, ослаблении связей между профессиональным образованием и профессиональным трудом, рынком образовательных услуг и рынком профессий. Структура профессиональной подготовки специалиста во многом сохраняет традиционный характер и не поспевает за переменами в структуре спроса на профессиональные группы. Вызывает тревогу факт общего снижения количества молодых людей, получающих среднее образование. По оценкам экспертов, в конце прошлого столетия по сравнению с 1990 г. только 62–64 % молодежи получили полное среднее образование, т. е. в ближайшей перспективе каждое новое поколение будет менее образованным, чем предыдущее, что существенно ухудшит качественную структуру рабочей силы. Остается нерешенной проблема оптимального формирования рынка труда путем оказания помощи молодежи в обоснованном выборе вида деятельности в соответствии с личными склонностями, а также психологической поддержки безработных и занятых граждан. По прогнозным оценкам, в ближайшие годы до 25 тыс. выпускников области будут нуждаться в специальном профессиональном консультировании и психологической помощи. В связи с этим назрела необходимость развития учреждений, осуществляющих профориентационную работу, расширения подготовки профконсультантов, психологов и педагогов в области профориентации и психологической поддержки различных групп экономически активного населения [5, 84].

На фоне сложного финансово-экономического положения наблюдается опасное снижение профессионального потенциала активного населения. Происходит отток молодых, наиболее инициативных и высококвалифицированных технических специалистов, которые уходят в престижные фирмы на высокооплачиваемые должности и в коммерцию. Средний возраст трудовых ресурсов составил для мужчин 36,4 года, для женщин 34,6 года. В составе работающих до 10 % лиц пенсионного возраста. Высокий средний возраст трудовых ресурсов затрудняет не только пере-

подготовку и обучение новым профессиям, но и социальную адаптацию специалистов к новым экономическим условиям. Одной из важнейших причин недостаточной компетенции современных руководителей является то, что они уделяют мало внимания своему обучению в новых экономических условиях.

В рамках детального исследования перечисленных выше проблем было проведено анкетирование руководителей предприятий Автономной Республики Крым для определения необходимости развития их компетенции. Исследованием были охвачены предприятия сферы услуг Евпатории, Феодосии, Кировского и Советского районов. Респондентами исследования стали руководители высшего, среднего и низшего уровней управления. Исследованием выявлено, что руководители предприятий Крыма не уделяют обучению должного внимания, что не способствует развитию их компетенции. Так, за период 2000–2003 гг. только 30 % опрошенных руководителей повысили свою квалификацию, хотя при этом 62 % руководителей считают, что современные условия хозяйствования требуют овладения новыми знаниями. Более того, руководители считают необходимым планировать собственное обучение и обучение своего персонала, при этом следует предусматривать расходы на проведение семинарских, консультационных и тренинговых занятий. 43 % руководителей высшего звена считают, что основным методом развития своей компетенции является обучение посредством консультаций внешних специалистов. Ожидаемую пользу для предприятия от приобретения новых знаний и навыков посредством обучающих программ 54 % руководителей оценивают в 5 баллов (по шкале от 1 до 5). Респонденты отметили важность целевой направленности обучения, т. е. проведения узких специализированных учебных модулей для руководителей. Доходность малого бизнеса обусловлена деловыми и личностными качествами предпринимателя, его знаниями и умениями в области предпринимательской деятельности. Именно этот внутренний фактор, связанный с личностью предпринимателя, наиболее серьезно влияет на жизнеспособность фирмы, на формирование благоприятных внутрифирменных условий, активизацию внутренних ресурсов предприятия для повышения его доходности. В этом отношении предприниматель должен владеть специальными знаниями, умениями и навыками, необходимыми для эффективной предпринимательской деятельности.

Зафиксирована следующая взаимосвязь:

- 1) уровня знаний и доходности бизнеса. Желательный или удовлетворительный доход на предприятии имеют 78 % предпринимателей, которые оценивают свои знания как достаточные; 56 % предпринимателей, которые оценивают свои знания как достаточные и недостаточные; 24 % предпринимателей, которые оценивают свои знания как недостаточные;
- 2) уровня знаний и характеристики положения предприятия в целом. Предприятие находится в состоянии подъема или нормальном состоянии: 66 % предпринимателей оценивают свои знания как достаточные; 52 % предпринимателей оценивают свои знания как достаточные и недостаточные; 22 % предпринимателей оценивают свои знания как недостаточные.

Зависимость уровня знаний и доходности бизнеса, уровня знаний и характеристики положения предприятия в целом свидетельствует, что желательный или удовлетворительный доход на предприятии имеют преимущественно предприниматели, которые оценивают свои знания как достаточные; предприятия находятся в состоянии подъема или нормально стабильном состоянии преимущественно у предпринимателей, которые оценивают свои знания как достаточные. Таким образом, уровень знаний предпринимателей в области бизнеса — это фактор повышения его доходности. В этом отношении обучение предпринимателей является важнейшим направлением в области управления человеческими ресурсами. По результатам исследования можно выделить потенциальные группы предпринимателей в области бизнес-образования. Это прежде всего группы с невысокой самооценкой собственных знаний и группа предпринимателей, которые оценивают собственные знания как насколько достаточные, так и настолько недостаточные. Эмпирические характеристики этих групп предпринимателей в первую очередь связаны со временем существования предприятия на рынке — до года (38 % предпринимателей, работающих на рынке менее года, оценивают свои знания для ведения бизнеса преимущественно как недостаточные, против 30 % из остальных групп с разным сроком существования предприятия на рынке). На самооценку оказывает влияние и уровень образования. Но этот признак нельзя назвать существенным, а остальные признаки — вид деятельности, пол, возраст — слабо

коррелируют с самооценкой знаний. Следовательно, бизнес-образование, прежде всего, необходимо ориентировать на начинающих предпринимателей с их спецификой деятельности.

Из анализа взаимосвязи между возрастом и уровнем профессионально-личностного ресурса были получены следующие данные, которые позволили сформировать возрастные группы расположения работников с высоким управленческим и профессиональным потенциалом следующим образом:

- в группе старше 50 лет — 10 % работников имеют высокий управленческий и профессиональный потенциал;
- в группе от 41 до 50 лет — 8 % работников имеют высокий управленческий и профессиональный потенциал;
- в группе от 31 до 40 лет — 4 % работников имеют высокий управленческий и профессиональный потенциал;
- в группе от 20 до 30 лет — 10 % работников имеют высокий управленческий и профессиональный потенциал.

Таким образом, видно, что работники, обладающие высоким управленческим и профессиональным потенциалом, имеются во всех возрастных группах. Исследование направленности работников на развитие карьерного процесса выявило следующую особенность: работники с высоким управленческим и профессиональным потенциалом, выше среднего и высоким стремлением социально состояться и лояльные к организации, сосредоточились в двух возрастных группах: от 21 до 30 лет и старше 50. Отсюда следует, что развитие карьеры можно рекомендовать как молодым, так и зрелым сотрудникам этих организаций. Конечно, необходимо учитывать, что типы карьерного процесса будут различными для разных возрастных категорий. Это подтверждает тот факт, что профессионально-личностный ресурс работников не является линейной функцией возраста. Другое дело, что с возрастом происходит сдвиг профессиональных ценностей, и если в возрастной категории от 20 до 30 лет преобладающим мотивом является потребность искать и накапливать информацию, то при переходе в следующие возрастные категории мы наблюдаем такую картину:

- от 31 до 40 лет — возраст баланса между активностью и опытом;
- от 41 до 50 лет — возраст реализации накопленного опыта;
- 50 лет — возраст реализации и передача накопленного опыта.

Таким образом, при правильно организованном карьерном процессе высокую отдачу можно получить от работников любой возрастной категории. Ни талант, ни хорошее образование, ни напряженная работа не гарантируют достижения эффективности в работе, тем более сегодня, когда организации отходят от планирования карьеры сотрудников, сосредотачиваясь на их обучении, развитии, росте. Планирование карьеры сотрудников теряет смысл ввиду постоянных изменений, происходящих на рынке, в бизнесе, в организации. Изменяются как структура организации, так и должности, функциональные обязанности. Термин “карьера” все больше используется в таком сочетании, как продвижение специалиста от работы к работе, которое сопровождается увеличением существующих компетенций и развитием компетенций, полезных и необходимых в будущем [4, 41].

Украина постепенно переходит от экономики, где люди искали компании, к экономике, где компании ищут людей. Сейчас именно талантливый, обученный и хорошо мотивированный персонал может создать фирме конкурентное преимущество. Для многих компаний именно дефицит необходимых сотрудников является главным ограничителем роста. Поэтому развитие руководящих кадров в своих подходах к повышению эффективности организации ориентируется на долгосрочную перспективу. Процесс развития управленческого персонала должен быть ориентирован на потребности организации, несмотря на то, что в центре внимания этого процесса находится развитие индивидуальной эффективности и потенциала. Именно организация должна решать, какие руководители ей нужны для достижения стратегических целей, как можно их привлечь и развивать наиболее эффективным способом. Даже акцентируя внимание на значении и целесообразности самостоятельного развития, что само по себе правильно, организация достаточно четко должна определять направление этого саморазвития в плане приобретения определенных компетенций. Для развития руководителей, как и остальных сотрудников, при формулировании стратегии необходимо учитывать три основных вида деятельности:

- 1) анализ существующих и будущих потребностей в обучении руководящих сотрудников;
- 2) оценка уже имеющихся потенциальных умений, навыков и уровня эффективности работы руководителей согласно выявленным потребностям;

3) разработка политики, стратегий и планов для удовлетворения этих потребностей.

Приведенная выше характеристика категорий “компетенция” свидетельствует о многогранности ее аспектов, эволюционной продолжительности и сложности, многообразии связей и взаимозависимости в моделировании компетенций различных видов. Все это предопределяет разработку системы управления компетенциями, согласно которой осуществляется целенаправленное воздействие на процессы создания компетенций, их использования, стимулирования и развития. В своем воздействии система управления опирается на различные функции и методы, позволяющие наиболее рационально использовать такой ресурс, как компетенция.

Система управления компетенциями является частью процессов управления человеческими ресурсами, она обеспечивает соответствие компетенций сотрудников текущим и перспективным задачам организации. Система управления позволяет повысить имеющуюся компетенцию управленческого персонала, которая обеспечит управляемость и эффективное использование человеческого потенциала, что будет способствовать достижению эффективных показателей работы предприятия.

Анализ существующих процессов управления человеческими ресурсами позволяет сформулировать в качестве вероятных и непосредственных причин неэффективного использования человеческого потенциала ряд факторов, которые заключаются в отсутствии системы подбора персонала по уровню профессионально-личностных способностей человека, его профессиональной подготовки, его знаний и навыков. Кроме того, отсутствуют действительные регламенты приема на работу, а система переподготовки персонала недостаточно дает системные бизнес-знания требуемого уровня для решения стратегических задач, стоящих перед организацией.

Для устранения этих причин рекомендуется использовать алгоритм повышения эффективности работы организации, который начинается с поиска и адаптации персонала и заканчивается его продвижением и развитием. Реализация данного алгоритма позволит реально влиять на административную и организационную политику предприятия, прогнозировать результаты принимаемых управленческих решений, способствовать эффективному использованию человеческого потенциала. В дальнейшем необходимо исследовать различные методы повышения эффективности

использования человеческого потенциала, определить приоритетные методы и формы профессиональной компетенции управленческого персонала, повышающей эффективность управления человеческими ресурсами.



### Литература

1. Амосов О. Ю. Концепція формування компетенції керівника: Зб. наук. пр. — Х.: УАДУ (ХФ), 2001. — 80 с.
2. Гончаров В. Н. Специфика управления важнейшими ресурсами. — М.: МНИИПУ, 1998. — 168 с.
3. Куприянова З. Как меняется отношение к труду // Человек и труд. — 1994. — № 2. — С. 118–124.
4. Скрипник К. Тестирование и оценка персонала // Управление персоналом. — 2000. — № 4. — С. 41–44.
5. Смирнов Б. М. Кадровые нововведения в системе управления персоналом. — М.: ГАУ, 1996. — 168 с.
6. Сливак В. А. Корпоративная культура. — СПб.: Питер, 2001. — 352 с.
7. Степанов Е. А. Теория и методика информационного обеспечения управления: Учеб. пособие. — М.: МГИАИ, 1984. — 132 с.
8. Хейман С. Стратегия организационно-структурных решений // Вопр. экономики. — 1996. — № 5. — С. 106–114.
9. Хилтроп Ж.-М. Анализ и диагностика практики управления человеческими ресурсами // Социальные и гуманитарные науки. — 1997. — № 2. — С. 53–59.
10. Spencer L. M., Spencer S. M. Competence at work: models for superior performance. — N. Y.: John Wiley, P. Thagard, 1993.
11. Wotters A. F. Personal management: the future problems and possibilities // Personal. — 1961. — № 1.

*Ефективність економіки в наші дні зумовлюється насамперед якістю робочої сили. Для вирішення стратегічних проблем організацій рекомендується алгоритм підвищення ефективності роботи її людських ресурсів.*

*Эффективность экономики в наши дни определяется прежде всего качеством рабочей силы. Для решения стратегических проблем организаций рекомендуется алгоритм повышения эффективности работы ее человеческих ресурсов.*

*Efficiency of economy today is determined first of all by quality of a labour. For the decision of strategic problems of the organizations the algorithm of increase of an overall performance of its human resources is recommended.*

**Получена 10 апреля 2008 г.**