

*О. О. Бондаренко,
канд. техн. наук, професор, Київський національний
університет технологій та дизайну*

ЗНАЧЕННЯ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ У ПРОЦЕСІ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ

Розглянуто питання необхідності розробки та впровадження системи менеджменту якості. Визначено чинники, що впливають на менеджмент якості, значимі компетенції персоналу на етапі розробки та впровадження системи менеджменту якості, методи оцінки відповідності компетенцій персоналу вимогам організації.

Ключові слова: менеджмент якості, розвиток та навчання персоналу, значимі компетенції, мотивація.

ВСТУП

Розвиток міжнародного співробітництва та вступ до світової організації торгівлі обумовлюють необхідність пошуку кожним суб'єктом господарювання та державою в цілому нових, значно ефективніших систем управління. Вирішення такої задачі є вкрай важливим та непростим. Сліпо копіювати досвід інших країн чи ефективно працюючих фірм, створювати універсальні чи ідеальні системи для будь-якої ситуації на ринку безперспективно.

Значною мірою це можна пояснити неготовністю керівництва зрозуміти та адекватно оцінити значення персоналу в успішному функціонуванні та управлінні підприємствами, досягненні ними конкурентних переваг та ефективному використанні усіх видів ресурсів.

Інтеграція до європейського та світового співтовариства підносить на новий рівень вимоги щодо якості товарів та послуг і, зокрема, до якості менеджменту. Питання менеджменту якості мають велике значення, але є недостатньо дослідженими.

АКТУАЛЬНІСТЬ ДОСЛІДЖЕННЯ

В умовах розвитку ринкової економіки досягнення конкурентних переваг та успішне функціонування бізнесу неможливе без комплексного підходу на основі впровадження міжнародних стандартів серії ISO 9000:2000. Навчання, розвиток, використання персоналу, підвищення його компетентності разом з раціональним використанням усіх видів ресурсів лежать в основі ефективного функціонування різних управлінських систем.

Мета дослідження — вивчення питань розробки і впровадження системи менеджменту якості на підприємствах через розвиток та навчання персоналу, формування та удосконалення його компе-

тенцій, визначення значимих компетенцій персоналу для організації та мотиви підвищення компетентності персоналу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

На думку багатьох вчених та практиків [1—4, 7], одним з основних шляхів вирішення проблеми підвищення ефективності та конкурентоздатності суб'єктів господарювання незалежно від форм власності, є впровадження ними міжнародних стандартів серії ISO 9000:2000, які направлені на створення та постійне удосконалення ефективних систем управління підприємствами та їх бізнес-процесами.

У процесі практичної реалізації системи менеджменту на підприємствах, в організаціях і фірмах практично не беруть до уваги необхідність створення і удосконалення системи управління персоналом. Усі бізнес-процеси, машини, устаткування не функціонують самі по собі, ними управляють люди. А це означає, що в системі менеджменту якості важливе місце посідають питання, пов'язані з розвитком та навчанням персоналу.

Стандартом ISO 9000:2000 [5] передбачено, що кадрові служби по відношенню до персоналу повинні:

- визначати необхідну для підприємства та його технології компетентність працівників;
- забезпечувати при необхідності їх підготовку та перепідготовку, оцінювати результати навчання;
- забезпечувати інформування працівників щодо їх задач та вкладу в досягнення показників у сфері якості;
- дотримуватися належного порядку щодо записів про освіту і підготовку працівників.

У стандарті ISO 9001:2000 [6] сказано:

"Вище керівництво повинно визначати і забезпечувати наявність ресурсів, необхідних для реалізації стратегії та досягнення цілей організації. До ресурсів можна віднести працівників, інфраструктуру, постачальників і партнерів, природні та фінансові ресурси". Саме це і вказує на необхідність постійної, планомірної і цілеспрямованої роботи з людськими ресурсами, що і визначає необхідність та актуальність цього напрямку дослідження.

Практичний досвід показує, що рано чи пізно кожна компанія чи підприємство приходять до висновку про те, що забезпечення конкурентних переваг, підвищення можливостей та ефективності, збереження і розширення існуючих та потенційна можливість одержання нових ринків збуту можливо лише за умови раціонального упорядкування діяльності усіх структурних підрозділів у всіх напрямках діяльності фірм та організацій. Одним із найважливіших напрямів з упорядкування організації роботи суб'єктів господарювання є впровадження на підприємствах системи менеджменту якості (СМЯ). Варто зауважити, що існуючі на підприємствах системи управління різними процесами (реклама, маркетинг, фінанси, логістика, людські ресурси і т. ін.) успішно інтегруються в систему менеджменту якості.

Зрозуміло, що для впровадження системи менеджменту якості потрібно не тільки стратегічне рішення вищого керівництва компанією чи організацією, а й бажання та воля довести до логічного завершення впровадження СМЯ та готовність постійно розвиватися з метою удосконалення цієї системи. Безумовно, впровадження СМЯ не являється самоціллю, воно вимагає визнання повної відповідальності за результати роботи і ефективність функціонування організації з урахуванням зацікавленості сторін та задоволення потреб споживачів.

У процесі прийняття рішення щодо впровадження СМЯ найбільша відповідальність лягає на плечі вищого керівництва, яке за пріоритет в своїй діяльності по впровадженню системи менеджменту якості має взяти наступне:

- орієнтація на споживача, оскільки організація залежить від поточних та майбутніх потреб своїх споживачів;
- лідерство керівника, що забезпечує єдність цілей та напрямів діяльності у створенні та підтримці внутрішнього середовища, яке сприяє залученню працівників до вирішення задач організації;
- залучення працівників до управління організацією, що мотивує їх та дає можливість організації повніше використовувати компетенції свого персоналу;
- застосування процесного та системного підходів, що дає можливість виявляти взаємопов'язані процеси в діяльності організації та управляти ними як елементами цілісної системи;
- прийняття рішень, що базуються на фактах та аналітичній інформації;
- взаємовигідні стосунки з постачальниками, адже завдяки їм організації можуть підвищувати свої можливості у

створенні цінностей.

На розробку та впровадження СМЯ організації впливають багато чинників: потреби, що постійно змінюються; конкретні цілі організації; асортимент, призначення та складність продукції чи послуг; особливості організації та здійснення процесів управління усіма ресурсами; розміри та структура організації; рівень менеджменту організації і т. ін.

Впровадження принципів та елементів менеджменту якості забезпечує не тільки вигоди, але й створює необхідність змін у системі витрат та ризиків. Зміни, пов'язані з вигодами, витратами та ризиками, мають значення не тільки для організації, що запроваджує нову систему, а й для всіх інших зацікавлених сторін. Нові рішення можуть суттєво впливати на лояльність споживачів, можливості повторних ділових контактів та звернень, на доходи та ціни, на можливість ринку та його реакцію, на ефективність використання усіх видів ресурсів, на одержання конкурентних переваг за рахунок удосконалення можливостей організації, на мотивацію персоналу та його бажання постійно удосконалюватися, на впевненість зацікавлених сторін в результативності та ефективності організації, що підтверджено фінансовими та соціальними результатами, а також діловою репутацією фірми, здатністю створювати цінності для організації, її постачальників та споживачів за рахунок оптимізації витрат та ресурсів і гнучкості та швидкості реакції на ринкові зміни.

Впровадження СМЯ потребує багато зусиль з боку як топ-менеджменту організації, так і усіх працюючих в ній. Необхідно визначити та здійснити менеджмент багаточисельних взаємопов'язаних видів діяльності, виокремити та виділити в окремій процесі діяльності, що використовує ресурси, перетворюючи входи та виходи на цілісний процес управління.

За таких умов, безперечно, великого значення набувають процеси підготовки та розвитку персоналу для роботи в умовах впровадження та подальшого удосконалення СМЯ. Залежно від того, як буде розвиватися персонал організації, більшою мірою залежатиме отримання бажаних результатів.

Останнім часом у деяких літературних джерелах звучить думка про рівність між розвитком та навчанням чи тренінгами. Розвиток зазвичай включає в себе навчання, але розвиток персоналу поняття значно ширше, ніж навчання. Розвиток персоналу, окрім навчання, передбачає розвиток мотивацій працівника, його вміння працювати в команді, креативності та інших особистісних якостей.

На сучасному етапі розвитку менеджменту однією з суттєвих помилок є те, що організації розпочинають розвивати людину тільки тоді, коли не вдається досягти запланованих організацією результатів через недостатність чи явну відсутність якихось навичок, якостей чи необхідної мотивованості конкретного працівника.

Як відомо, розвиток — це процес по-

стійний і розпочинається з першого дня роботи даного працівника в компанії та обов'язково включає в себе планування кар'єри працівника, співвідношення його можливостей та амбіцій з стратегією розвитку компанії.

Одним із найсуттєвіших моментів у розвитку працівників компанії є правильне визначення значимих компетенцій. У даному випадку під компетенціями слід вважати індивідуально-особистісні характеристики, знання, вміння, навички, моделі поведінки працівника, його цінності та мотиватори.

На нашу думку, має сенс виділення таких груп компетенцій (табл. 1).

Визначення значимих компетенцій є процесом складним і неоднозначним. Правильне визначення профілю значимих компетенцій представляє собою основу планування кар'єри працівника, його розвитку в організації, врешті-решт, стратегії компанії на багато років вперед. У практичній діяльності компаній існує декілька підходів до вирішення цього питання. По-перше, можливо розвивати та просувати своїх працівників на керівні посади; по-друге, на керівні посади запрошують сторонніх спеціалістів. Конкретних рекомендацій на цей рахунок не існує, кожна фірма чи компанія обирає свій шлях вирішення проблеми забезпечення спеціалістами. Але досвід багатьох компаній підтверджує більш високу ефективність першого підходу.

Це пояснюється, перш за все, наступним: фірма, яка націлена на розвиток персоналу та здійснює його, має можливості досить чітко визначити та розділяти значимі компетенції для кожної посади. Крім цього, на фірмі добре знають здібності та особливості конкретного працівника і в цій ситуації значно легше надати людині можливості надбання цих навичок, ніж змінити індивідуально-особистісні характеристики працівника.

Варто зазначити, що при оцінці компетенцій працівника для конкретної посади слід враховувати етап розвитку компанії. Кожен етап розвитку компанії потребує наявності в компанії працівників різних типів. Коли бізнес активно зростає,

розвивається, розширюється, потребує нових підходів та великих вкладень як фінансових, так і інтелектуальних (за класифікацією Бостонської портфельної матриці) — це етап "зірок". На цьому етапі фірмі потрібні активні, креативні, ініціативні, швидко адаптивні та здатні приймати нестандартні і досить відповідальні рішення люди. На етапі стабільного, добре структурованого бізнесу (етап "дійної корови") фірмі потрібні виважені, стабільні, добре організовані люди, які мають здібності до підтримання досягнутої стабільності і більше схильні дотримуватися прописаних процедур і не змінювати їх.

Отже, оскільки розвиток економіки здійснюється динамічно і кожна фірму на ринку очікують невизначеність та неможливість спрогнозувати усі можливі ситуації, компанії повинні мати спектр гнучких вимог до персоналу з урахуванням особливостей моменту та прогнозованих перспектив.

На основі SWOT-аналізу кожна компанія має можливості визначити зони розвитку працівника, співставивши профіль реального працівника чи кандидата на посаду з ідеальним профілем. На цьому етапі можна визначити наступне:

— Які характеристики реального працівника чи кандидата співпадають з ідеальним профілем?

— Які характеристики реального працівника чи кандидата перевищують ідеальний профіль?

— Які характеристики реального працівника чи кандидата не відповідають ідеальному профілю?

— Які характеристики реального працівника чи кандидата суперечать ідеальному профілю?

Кожна фірма у процесі підбору, відбору та найму персоналу може стикатися з однією або декількома переліченими проблемами. Але дуже важливим як для компанії, так і для потенційного працівника, є визначення зони відповідності його компетенцій займаній посаді.

Для успішної реалізації своєї стратегії керівництво кожної фірми чи організації повинно мати інформацію щодо пер-

Таблиця 1. Групи компетенцій

Назва групи компетенцій	Результат наявності компетенцій
1. Вихідні компетенції	Компетенції, якими характеризується працівник на даний момент. Компетентність дає можливість людині відповідати вимогам конкретної посади та займати цю посаду у даний момент.
2. Компетенції, наявність яких потенційно впливає на майбутні перспективи працівника в компанії	Компетенції, необхідні будь-якому працівнику компанії для забезпечення відповідності корпоративним нормам та цінностям і для формування успішної кар'єри в даній компанії.
3. Компетенції, які забезпечують працівникові можливості обіймати широкий спектр посад в компанії	Компетенції, які необхідні працівникові для успішного виконання функціональних обов'язків, що характеризують різні посади.