

## УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ МІКРО-, МЕЗО- ТА МАКРОРІВНЯ

Ірина БРИГІДИР

ДІ СЪАЕОІ Е ЕТ І Т АОАІ ОЗЕ Т АННІ І АЕО А ЕТ І ОАЕНО<sup>2</sup> СЪАААÇІ А×АІ І В  
ЕТ І ЕОБАІ ОІ НІ ДІ І Т АЕІ Т НО<sup>2</sup> Т<sup>2</sup>АІ ДЕ<sup>а</sup> І НОАА

*Доведено та проаналізовано доцільність розвитку компетенцій персоналу. Визначено вплив компетенції на конкурентоспроможність підприємства. Виявлено та подано практичні рекомендації щодо забезпечення компанії висококваліфікованими людськими ресурсами.*

*The article is dedicated to the significance of staff competencies. The author analyses the influence of competence on the competitiveness of enterprises. In this article is also revealed and presented practical recommendations on the company providing highly skilled human resources.*

Умови функціонування ринкового середовища, в яких формуються конкурентні переваги сучасного підприємства, обумовлюють високі вимоги до підготовки та кваліфікації кадрів. Перед керівництвом сьогодні постає завдання – вибрати таку систему менеджменту персоналу, яка була б зорієнтована на розвиток його компетенцій. Адже особливого значення в сучасних умовах набуває забезпечення компанії кваліфікованими людськими ресурсами, а це є одним із ключових факторів успішного розвитку будь-якої організації.

Серед вітчизняних вчених, які зробили внесок у дослідження процесів управління професійною компетенцією персоналу, потрібно назвати А. Крилова, Е. Моргунова, А. Кибанова, А. Коврова, Р. Колосова, Л. Кудинова, Ю. Одегова, І. Петенко, В. Подсолонко, О. Подсолонко, В. Травіна, О. Шахматова та ін. Фундаментальні дослідження управління людськими ресурсами й професійною компетенцією персоналу здійснили такі зарубіжні вчені-економісти, як Р. Беннет, Р. Вільямс, Х. Грехем, Г. Десслер, Т. Джексон, Н. Корнеліус, Н. Маршин, Р. Міллс, С. Робінс, Л. Спенсер, М. Спенсер, С. Уїддет, С. Холліфорд та ін. Однак потрібно зазначити, що ці розробки враховують лише умови функціонування підприємств у розвинених ринкових відносинах.

Аналіз теоретичних надбань, результати яких опубліковані у вітчизняній та зарубіжній літературі стосовно поняття компетенції, дає підстави стверджувати, що відповідний понятійний апарат на даному етапі залишається нечітким.

Також відчутною складовою цієї проблеми є відсутність правильного розуміння більшістю вітчизняних менеджерів та керівників підприємств важливості капіталовкладення у людські ресурси, адже інвестиції в людський фактор є чи не важливішою рушійною силою забезпечення конкурентоспроможності компанії.

Мета статті – аналіз розвитку компетенцій персоналу на основі чинника капіталовкладень у людський фактор та виявлення основних шляхів забезпечення компанії висококваліфікованими людськими ресурсами як фактора конкурентоспроможності підприємства.

Для підтримки своєї конкурентоспроможності й подолання кризових явищ та чи інша організація нині має перебувати у безперервному вдосконаленні. Саме ці потреби повинні спрямовувати зусилля компаній на використання різноманітних методів підготовки кадрів як на робочому місці, так і поза ним, адже більшість працівників є носіями цінних для компанії знань, тому "інвентеризація" знань хоча би 20% персоналу створить у компанії свій неформальний консультативний центр [4, с. 35].

Для вирішення нестандартних проблем, що виникають на підприємстві, як правило, заохочуються консультанти чи експерти вузької спеціалізації, хоча зазвичай необхідні знання чи компетенції у компанії

**Розвиток компетенцій персоналу ...**

вже є. Все це пояснюється тим, що до більшості працівників не донесені основні цілі організації та загалом місія її існування, внаслідок чого нагромаджений досвід вирішення виробничих та управлінських проблем залишається надбанням окремих працівників, а не компанії загалом. Виходить, що знання й компетенція у працівників є, але чомусь вони "не працюють". Проблему використання цього внутрішнього резерву вирішує поява в кінці 1980-х рр. концепції "управління знаннями", яку вже від середини 1990-х рр. активно впроваджують чимало успішних компаній світу.

"Управлінням знаннями" найчастіше розуміють як перетворення різних типів знань у структуровані модулі для подальшого повторного використання, обробки, розповсюдження, продажу й обміну.

Поряд із цим, були проведені дослідження МБРР, які свідчать, що вклад капіталу у створення світового багатства оцінюється в 16%, при цьому 20% припадає на природні ресурси, а 64% – на людський фактор [5, с. 4]. Таким чином, інвестиції у розвиток людини передбачають вирішення кількох завдань успішної реалізації стратегії управління: надбання компетенції; стимулювання компетенції; розвиток компетенції.

Слід зауважити, що багато вчених у сфері управління персоналом довели необхідність розвитку компетенцій кожного працівника, що формують сутність організації. Інша проблема полягає в тому, що на даний час нема загальноприйнятого трактування визначення поняття "компетенції", тобто відповідний понятійний апарат залишається нечітким. Кожна компанія самостійно визначає для себе розуміння цього поняття і встановлює перелік важливих для себе компетенцій. Менеджери-практики, науковці й консультанти доволі вільно застосовують у контексті стратегічного управління поняття "компетенції", "організаційні здатності", "стратегічні активи", "нематеріальні ресурси". До того ж, коли йдеться про різновиди компетенцій, виявляється, що кожен дослідник розуміє їх по-своєму.

На нашу думку, найбільш прийнятним є розуміння компетенції як здатності працівника здійснювати попередньо визначені виробничі функції для досягнення найкращих результатів, для чого потрібна сукупність таких складових компетенції, як знання, навички та способи комунікацій. При цьому компетенція виступає глибинною і стійкою частиною особистості й може визначати поведінку людини в багатьох ситуаціях і під час виконання робочих завдань.

Сучасний підхід до розробки компетенцій охоплює кілька загальних рис. Визначальною з них є акцентування особливої уваги на наявності інформаційно-комунікативних навичок та умінь здійснювати ефективне управління знаннями, оскільки саме ці аспекти мають першочергове значення під час формування постіндустріального суспільства, заснованого на знаннях.

Щоб краще зрозуміти суть поняття "компетенції", звернемо увагу на рис. 1.



**Рис. 1. Типи і види компетенцій працівників [6]**

Як бачимо, компетенція розглядається як максимально широке поняття, що дає змогу описати практично всі елементи підготовки людини до виконання ефективної роботи.

На даний час виокремлюють такі найбільш прийнятні види компетенцій: теоретичні та професійні знання; універсальні навички (управлінські, комунікативні) та навички виконання роботи; здатність до освоєння нових видів діяльності; ціннісні орієнтації та характеристики мотивації; психофізичні особливості. Щоб виявити, які саме компетенції важливі для тієї чи іншої посади, керівництву слід забезпечити: по-перше, розуміння працівниками стратегії компанії; по-друге, відчуття специфіки цієї посади; по-третє, так званий довідник компетенцій (competency dictionary), в якому можна вибрати саме ті компетенції, що мають пряме відношення до відповідної професійної діяльності.

Для кожної компетенції на будь-якому підприємстві потрібно: визначити способи та методи її оцінки з відповідним рівнем об'єктивності; розробити правила швидкого виявлення вимог до компетенцій залежно від ситуацій та мети оцінок; розробити типові рекомендації та правила їхнього виявлення залежно від відмінностей між вимогами та оцінкою кандидата [2, с. 19].

Звичайно, щоб бути конкурентоспроможною на ринку, кожна організація має забезпечити себе такими компетенціями персоналу, які сприятимуть реалізації її стратегії. А ця необхідність має бути спрогнозованою, і тільки за наявності таких прогнозів керівництво організації може зайнятися пошуком потрібних компетенцій. Варто зазначити, що цей процес може проводитися різними шляхами, а саме: навчання та перенавчання персоналу; запрошення фахівців через кадрові та рекрутингові агентства; замовлення підготовки фахівців через вищі навчальні заклади; внутрішнє переміщення персоналу з одного робочого місця на інше.

Дослідивши досвід більшості вітчизняних компаній, можна зробити висновок, що вони найчастіше використовують такі шляхи навчання і підвищення кваліфікації персоналу:

1. З відривом від виробництва, що передбачає змогу одержати першу (другу) вищу освіту або закінчити короткострокові курси підвищення кваліфікації в спеціалізованому навчальному закладі. Проте зазначені шляхи мають недоліки, серед яких такі: підприємство на тривалий час позбавляється свого працівника; передоручення виконання функціональних обов'язків іншому працівнику не завжди ефективне.

2. Без відриву від виробництва, що передбачає одержання бізнес-освіти: відвідання персоналом короткострокових курсів, семінарів, тренінгів із підвищення кваліфікації [7, с. 173].

Усі з перерахованих вище шляхів, як правило, потребують певного капіталовкладення. Зазвичай власники та керівники компанії зараховують інвестиції у розвиток компетенцій персоналу до витрат фірми. Але є й незначна частка тих управлінців, котрі вважають інвестиції у персонал не витратами, а саме капіталом фірми. Тому нині більше 85% опитаних японських менеджерів першочерговим завданням вважають розвиток людських ресурсів шляхом безперервного навчання персоналу, тоді як впровадження нових технологій головним вважають 45% менеджерів, а просування на нові ринки – близько 20% [1, с. 15].

Аналізуючи перехід України до ринкової економіки, можна зробити висновок, що доволі відчутно підвищилась роль і місце людського чинника як вирішального для виробництва. Необхідне зростання продуктивності праці, якості послуг і виробленої продукції, досягнення цільових, господарських та фінансових показників діяльності підприємства, реалізація стратегії та загалом місії підприємства – все це забезпечується саме працівниками фірми, їхнім творчим підходом до праці, високим професіоналізмом та майстерністю.

Існують різні форми навчання та підвищення кваліфікації персоналу. До нетрадиційних методів, що найчастіше використовують сьогодні, належать тренінги, кейси, мозкові штурми, ділові ігри та ін. Потреба підприємства в підвищенні кваліфікації своїх працівників обумовлена насамперед: змінами у внутрішньому і зовнішньому середовищах, тенденціями розвитку ринку; ускладненням процесу реалізації обраної стратегії; ускладненням процесу управління організацією; освоєнням нових видів і сфер діяльності (нові продукти, розширення ринку збуту тощо) [3].

Також варто акцентувати особливу увагу на тому, що надбані компетенції не принесуть потрібної користі, якщо персонал не буде зацікавлений максимально їх реалізувати, тобто не буде відповідно мотивованим. Це означає, що менеджерам потрібно як слід попрацювати, щоб розробити гнучку систему справедливої та мотивуючої винагороди і впровадити систему оцінки результатів діяльності, де враховуватимуться не тільки індивідуальні результати кожного працівника, а й вклад кожного у колективний успіх і, звичайно, створити гідні умови та безпеку праці для персоналу.

Отже, чи не найголовнішим фактором успішного розвитку компанії є забезпечення її висококваліфікованими людськими ресурсами, адже знання є невичерпним, прогресивно зростаючим в міру його використання ресурсом. Тому головними стратегіями діяльності підприємства сьогодні стають стратегія управління персоналом і стратегія безперервного навчання персоналу. На скільки правильно будуть впроваджені ці стратегії, на стільки підприємство буде забезпечене високими результатами діяльності, підвищенням конкурентоспроможності та динамічним розвитком.

Таким чином, у процесі розвитку персоналу його компетенції повинні постійно змінюватись на основі капіталовкладень у сфері розвитку людських ресурсів та раціонального управління цими змінами.

#### **Література**

1. Бондаренко О. О. *Інвестиції у персонал як фактор формування та розвитку його компетенцій* / О. О. Бондаренко // *Інвестиції: практика та досвід*. – 2007. – № 6. – С. 14–15.
2. Гордеев М., Московчук М., Соболев М. *Некомпетентность в компетенциях* / М. Гордеев, М. Московчук, М. Соболев // *Менеджер*. – 2009. – № 3. – С. 19.
3. Козак Н. *Новые роли для сотрудников* [Електронний ресурс] / Н. Козак. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua>
4. Можеева Н. А. *Инвестируем в наших людей!* / Н. А. Можеева // *Менеджмент по персоналу*. – 2008. – № 9. – С. 34–37.
5. Прокопенко Д. *Управление знаниями необходимо для всех* / Д. Прокопенко // *Менеджер по персоналу*. – 2007. – № 2. – С. 4–11, 42–58.
6. Ткаченко С., Жарков А. *Компетенции персонала* [Електронний ресурс] / С. Ткаченко, А. Жарков. – Режим доступу : <http://www.cfin.ru/encycl/competency>
7. Чубукова О. Ю., Шацька З. Я. *Підвищення кваліфікації кадрів підприємства в умовах невизначеності* / О. Ю. Чубукова, З. Я. Шацька // *Актуальні проблеми економіки*. – 2008. – № 4. – С. 171–178.