

## СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ УПРАВЛІННЯ КОМПЕТЕНТНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

СЛАВГОРОДСЬКА О. Ю.

кандидат економічних наук

Харків

Кінець ХХ століття став свідком радикальних економічних, технологічних і соціальних змін, які не могли не викликати суттєвих новацій у підходах до управління персоналом на всіх рівнях, зокрема, на мікрорівні, тобто в управлінні персоналом підприємства. Подальший розвиток технології виробництва, глобалізація як ключова економічна тенденція сучасності різко підсилюють конкурентну боротьбу, вимагаючи від підприємств досягнення високої ефективності за рахунок одержання синергетичного ефекту від діяльності всіх складових потенціалу організації. Прискорення технологічного розвитку є могутнім поштовхом інтелектуалізації виробництва, розробки та впровадження інновацій у діяльність підприємства для перемоги в конкурентній боротьбі, сприяє становленню інноваційної економіки, або економіки знань. Тому додержання принципу інноваційності є безальтернативним пріоритетом у стратегічному управлінні сучасним підприємством. Продуцентами та носіями інновацій є, безумовно, працівники підприємства, тобто персонал організації, сукупна компетентність (синергетична сума знань, навичок, вмінь) якого становить головне джерело конкурентних переваг підприємства.

У контексті подальшої інтелектуалізації виробництва та пов'язаної з нею необхідністю та важливістю адаптації управлінських процесів до конкретної особистості стає зрозумілою важливість виокремлення стратегічних пріоритетів управління персоналом сучасного підприємства, найважливішим елементом якого у сучасних умовах є розвиток персоналу, зокрема, розвиток компетентності персоналу та компетенцій кожного працівника.

Темі розвитку персоналу підприємства як елементу загальної системи управління персоналом присвячує свої роботи значна кількість зарубіжних і вітчизняних

вчених, серед яких видатне місце займають праці таких дослідників, як В. Антонюк, М. Армстронг, Д. Богиня, Б. Генкін, О. Грішнова, В. Данюк, А. Єгоршин, А. Колот, Дж. Коул, А. Кібанов, М. Семикіна.

Актуальність впровадження стратегічного підходу до системи управління персоналом сучасного підприємства підкреслюється науковими дослідженнями Г. Дмитренко, А. Кібанова, В. Маслова, І. Петрової, Н. Тарнавської.

Значна кількість авторів підкреслюють важливість компетентності персоналу підприємства, яка включає синергетичну сукупність компетенцій його ключових співробітників, для створення, розвитку та утримання конкурентних переваг будь-якої організації.

Проте слід відмітити недостатню розробленість теоретичних і практичних положень щодо головних напрямів стратегічного підходу до управління вдосконаленням саме компетентності персоналу, особливо з огляду на суттєву роль, яку відіграють компетентність та компетенції у реалізації стратегічних планів підприємства щодо досягнення конкурентних переваг на своєму сегменті ринку.

Таким чином, актуальність цієї статті підтверджується необхідністю та важливістю впровадження та подальшого вдосконалення стратегічного управління розвитком компетентності персоналу.

Першочерговим завданням у цьому напрямі автор статті вважає з'ясування основних аспектів стратегічного підходу до управління компетентністю персоналу підприємства як одного з головних компонентів загальної стратегії організації.

Тому *метою* статті є визначення пріоритетних напрямів стратегічного управління розвитком компетентності та компетенцій персоналу підприємства.

Сучасний технологічний прорив у розвитку виробництва, рівень глобалізаційних процесів в економіці, що постійно підвищується, зростання на цьому підґрунті конкурентної боротьби викликали до життя не тільки потребу в стратегічному стимулюванні інноваційного розвитку підприємства в царині вдосконалення технічних характеристик продукції, технологічних про-

цесів та організації виробництва, підвищення продуктивності та якості праці, а і необхідність стратегічного управління розвитком здібностей, творчого потенціалу працівників, компетенції яких (що врешті-решт складають компетентність персоналу всього підприємства) є «найстабільнішим джерелом конкурентних переваг, а ноу-хау в галузі персоналу – найзахищенішими і найнадійнішими» [6].

Компетенції, згідно з трактуванням цього поняття Л. М. Спенсером та С. М. Спенсером [4], становлять інтегровані моделі поведінки працівників в процесі труда, які містять у собі знання, вміння, навички, мотиви, цінності, суттєво важливі для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Однак сучасна швидкість старіння знань, можливість швидкого копіювання технічних ідей і ноу-хау конкурентами створює перешкоди на шляху формування довготермінових конкурентних переваг. Так, згідно з сучасними даними аналізу управлінської практики, конкуренти-послідовники здатні протягом одного року копіювати до 70% технічних ідей і ноу-хау [6].

У цьому контексті зростання важливості впровадження у виробничі процеси інноваційних методів та прийомів виробництва та управління викликали до життя потребу в постійному підвищенні кваліфікаційно-професійного стану працівників всіх рівнів, розвитку їх різних компетенцій, починаючи з володіння професійними знаннями до здібності до інноваційного, креативного мислення. Тобто, одним з найголовніших пріоритетів формування стратегії розвитку персоналу є програми постійної і безперервної підтримки підвищення професійно-кваліфікаційного рівня працівників, навчання та самонавчання працівників всіх щаблів новітнім технологіям як у сфері виробництва, так і в сфері управління виробничим процесом та діяльністю персоналу.

Слід відмітити, що компетентність персоналу підприємства складається не тільки з професійних знань, навичок та вмінь. Згідно з класифікацією І. Швець та С. Позднякової [8], компетенції управлінського персоналу, наприклад, поділяються на якісні та функціональні. До якісних входять професійні компетенції (професійні знання, специфічні знання, оперативні уміння) та особистісні (аналітичні здібності, організаторські здібності, лідерство, компромісність, організованість, авторитарність, рішучість, комунікабельність, прагнення до саморозвитку). Функціональні компетенції включають також дві підгрупи: управлінські (здатність управляти розвитком персоналу, мотивуванням персоналу, делегувати повноваження та контролювати їх виконання, здатність управляти конфліктами) та організаційно-комунікативні (управління діяльністю в умовах змін, формування іміджу підприємства, управління діловими взаємовідносинами) [8]. Подібну класифікацію можливо запропонувати і для робітників. У цьому разі у підгрупі професійних компетенцій назва компетенції «Оперативні уміння» буде доповнена поняттям «та навички», підгрупа особистісних компетенцій може включати компетенції «Аналітичні здібності», «Організаторські здібності», «Організованість», «Праг-

нення до саморозвитку», «Комунікабельність», «Рішучість», «Компромісність». Функціональні компетенції будуть складатися з організаційно-комунікативних, які характеризують ділові і особистісні якості робітника, здатність робітника приймати рішення, що сприятимуть покращенню професійної діяльності; вдосконаленню системи взаємовідносин як поміж самими робітниками, так і між робітниками та роботодавцями, управлінським персоналом (впровадження в життя принципу соціального партнерства); підвищенню іміджу підприємства.

Використання запропонованих класифікацій надасть змогу оцінити наявність та якість компетенцій працівників та претендентів на посади та робочі місця.

Розвиток персоналу та його компетентності визнається нині вченими та практиками менеджменту головним нематеріальним ресурсом підприємства, чинником забезпечення конкурентоспроможності організації.

**В**ирішальною конкурентною перевагою підприємства у забезпеченні стійкої конкурентоспроможності в тлі швидких та часто непередбачуваних змін зовнішнього середовища у сучасних умовах економічного розвитку стають ключові компетенції персоналу як носія інноваційності та творчого, креативного характеру діяльності. Частиною ключових компетенцій, якими володіє персонал підприємства, становлять унікальні компетенції.

За визначенням І. Петрової, «зміст стратегічного управління людськими ресурсами можна визначити як комплексний підхід до управління персоналом у перспективі, спрямований на розвиток і реалізацію компетенцій, необхідних для забезпечення стійких конкурентних переваг організації та досягнення її стратегічних цілей в умовах динамічного та непередбачуваного зовнішнього середовища» [3]. З цього визначення можливо зробити висновок, що одним з найголовніших пріоритетів управління персоналом та його розвитком є визначення переліку компетенцій (у тому числі, ключових та унікальних), необхідних для подальшого стратегічного інноваційного розвитку підприємства, здійснення постійного творчого пошуку та генерування конкурентоспроможних товарів або послуг, створення та утримання конкурентних переваг підприємства.

Загальна стратегія підприємства, складовою частиною якої є стратегія управління персоналом, передбачає наявність компетенцій, які забезпечують її (загальної стратегії) реалізацію. Створення, закріплення та розв'язання компетенцій, бажаних і необхідних для досягнення стратегічних цілей підприємства, має своєю передумовою формування стратегії управління розвитком компетентності персоналу організації. Зрозуміло, що при визначенні нової стратегії або нового етапу існуючої стратегії можливе виявлення розбіжностей між наявними компетенціями та концепціями компетенцій, бажаних для реалізації стратегічних цілей підприємства. Подолання такого розриву становить одне з пріоритетних завдань управління компетентністю персоналу організації.

Перелік наявних компетенцій створює підґрунтя для конкретного опису кожної компетенції та визначення рівнів володіння нею як персоналом, що працює, так і претендентів на посаду чи робоче місце.

Одним з пріоритетних завдань стратегічного управління компетентністю персоналу є визначення та оцінка якісних характеристик трудової діяльності працівників, які становлять основу компетенцій кожної посади та робочого місця. Складність проблеми оцінювання якості та компетентності персоналу зумовлена труднощами встановлення причинно-наслідкового зв'язку між впровадженням компетенції в діяльність працівника і встановленням результативності застосування цієї компетенції для підприємства в цілому, для визначення синергетичного впливу суми компетенцій на такі, наприклад, критеріальні показники ефективності діяльності підприємства, як балансовий прибуток та дохід; відсутністю достатньої кількості універсальних різнобічних вимірювачів компетентності та результативності її складових – компетенцій.

Деякими вимірювачами якісних характеристик персоналу на рівні всього підприємства можуть слугувати, на думку автора цієї статті, такі критеріальні показники, як середній стаж роботи за спеціальністю; питома вага працівників, що мають фахову освіту, у загальній чисельності персоналу підприємства; динаміка рівня освіти працівників підприємства; витрати на навчання і підвищення кваліфікації працівників підприємства, середня кількість часу, що витрачається одним працівником на підвищення кваліфікації; рівень компетентності персоналу підприємства; коефіцієнт кар'єрного зростання працівників; індекс продуктивності праці персоналу підприємства; прибуток, що припадає на одного працівника; приріст прибутку, що припадає на 1 грн ФОП; дисциплінованість персоналу. І. Швець та С. Позднякова пропонують впровадження показника ефективності використання компетенції конкретним працівником для управлінського персоналу з відповідною формулою розрахунку [8]. Н. Тарнавська [6], висловлює пропозицію щодо розрахунку грошового еквіваленту ефекту від навчання у системі чинників, які визначають кінцеві результати діяльності підприємства, за допомогою методики оцінки ефективності інвестицій у розвиток персоналу Дж. Філіпса [1]. О. Варецька [2] пропонує критерії позиціонування персоналу різних категорій та показники-алгоритми розрахунку визначення відмінностей компетенцій кожного робочого місця чи посади, включаючи інтегральний показник, за кожним критерієм. За допомогою цих алгоритмів нормується абсолютне значення кожного показника за робочим місцем чи посадою, Оцінка діяльності персоналу, в тому числі оцінка відмінностей у компетенціях, отримана таким способом, може сприяти адекватному обґрунтуванню розбіжностей у розмірах і структурі заробітків, витрат на навчання, планування кар'єри за допомогою методу порівняння з подібними оцінками аналогічних робочих місць та посад [2].

Усі показники за переліченими підходами мають формули для розрахунку, можуть бути використані у системі вимірювачів якості персоналу та його компетентності у загальній системі показників кінцевих результатів діяльності підприємства. Але, незважаючи на значну увагу, яку дослідники приділяють розробці вимі-

рювачів рівня компетенцій та компетентності, слід відмітити, що єдиної системи показників, які б адекватно та всебічно оцінювали б рівні володіння певними компетенціями та рівні компетентності, ще не існує. Одним з пояснень цього є труднощі визначення ефективності застосування компетенції в кінцевому результаті діяльності підприємства. Однак, незважаючи на ці труднощі, необхідність створення системи вимірювачів рівня компетенцій та компетентності для визначення ефективності їх впливу на діяльність підприємства та, виходячи з цього, для розробки заходів щодо вдосконалення самих компетенцій, залишається актуальною та пріоритетною у царині управління розвитком персоналу та забезпеченні конкурентоспроможності організації.

Завдання вимірювання рівня компетенцій та компетентності, співставлення наявних та бажаних компетенцій персоналу призводить до виявлення необхідності глибокого аналізу сучасного стану рівня компетентності персоналу на українських підприємствах, важливості стратегічного прогнозування, планування та програмування процесів розвитку компетентності персоналу на мікрорівні, розробки та впровадження в діяльність підприємства науково обґрунтованих стандартів компетентності персоналу.

Проведене автором цієї статті дослідження робить зрозумілим принципове значення розвитку компетенцій та компетентності персоналу для досягнення підприємством стійких конкурентних переваг, інноваційного забезпечення конкурентоспроможності підприємства. У сучасних умовах пріоритетним об'єктом стратегічного управління стають компетенції. Цей чинник зумовлює пріоритетну питому вагу стратегічного управління компетентністю персоналу у загальній стратегії організації, що зумовлює необхідність вагомої інвестиційної підтримки забезпечення розвитку цього процесу.

Аналіз закордонного досвіду підтверджує, що інвестування в персонал (і, зокрема, в розвиток його компетентності) як основне джерело конкурентних переваг вважається компаніями беззаперечним і безумовним засобом «підвищення ефективності економічної діяльності і власної конкурентоспроможності» [7]. Так, наприклад, «Motorola», витрачаючи майже 100 млн. дол. на рік на навчання персоналу та тренінги, отримує дохід 3 дол. на кожний витрачений долар [6]. Західні компанії розглядають підготовку персоналу, яка повністю відповідає цілям та власним потребам організації, як своє першочергове завдання. Нормою для багатьох з фірм вважається ситуація, коли найбільшою після оплати праці статтею витрат є бюджет професійного навчання, який складає від 2 до 10% фонду заробітної плати. А, наприклад, в компанії «Pfizer» цей бюджет становить навіть 14% загальної суми на оплату праці [7].

Слід зауважити, що під інвестиціями в персонал розуміють не тільки капіталовкладення у знання кожного працівника, а й інвестиції у здоров'я та розвиток інтелектуальних здібностей людей. У склад інвестицій в широкому розумінні включаються витрати на оздоров-

чі, медичні, культурні, наукові заходи, «які призводять до створення нових знань і, в кінцевому результаті, є основою підвищення вартості підприємства. При цьому основними управлінськими технологіями, які дозволяють прирощувати людський капітал, є поширення спеціальних знань, методики навчання і тренінги» [6].

Для чіткого визначення потрібного обсягу інвестицій у всі види розвитку персоналу, підприємству в рамках стратегії управління персоналом необхідно мати науково обґрунтовані програми розвитку компетентності персоналу, які базуються на розробці та впровадженні в діяльність підприємства стандартів компетентності персоналу. Такі стандарти можуть бути створені як на державному рівні, так і на мікрорівні (на базі державного, з урахуванням конкретних потреб певного підприємства) з дотриманням міжнародних вимог за взірцем стандартів ISO 9001 «Система менеджменту якості», ISO 14001 (система управління навколишнім середовищем), OHSAS 18001 (система управління безпекою та здоров'ям працюючого персоналу) [5].

**В**исновком за результатами проведеного дослідження, на думку автора статті, має бути визначення наступних пріоритетних напрямів у здійсненні стратегічного управління процесом розвитку компетентності та компетенцій персоналу підприємства як основи створення ключових конкурентних переваг організації: глибокий аналіз сучасного стану рівня компетентності персоналу на українських підприємствах; стратегічне прогнозування, планування та програмування процесів розвитку компетентності персоналу на мікрорівні; формування, впровадження та постійний розвиток програм підвищення професійно-кваліфікаційного рівня працівників, навчання та самонавчання працівників всіх щаблів новітнім технологіям як у сфері виробництва, так і в сфері управління виробничим процесом та діяльністю персоналу; визначення переліку конкретних компетенцій, необхідних для діяльності конкретної організації; подолання методами стратегічного управління розриву між компетенціями наявними та бажаними для підприємства; визначення та оцінка якісних характеристик трудової діяльності працівників, які становлять основу компетенцій кожної посади та робочого місця; формування всебічної системи показників та вимірювачів рівнів компетентності та володіння компетенціями; розробка та впровадження в діяльність підприємства стандартів компетентності персоналу; всеосяжна система інвестування процесу розвитку персоналу, зокрема, різних аспектів розвитку компетентності працівників.

Уже з цього, далеко не повного, переліку пріоритетних напрямів стратегічного управління компетентністю персоналу підприємства, стає очевидним великий обсяг теоретичних та практичних досліджень, потрібний для вивчення всіх аспектів стратегічних пріоритетів цього процесу, практичної апробації результатів досліджень та впровадження найбільш значущих з них в діяльність підприємства. У цьому напрямі полягають перспективи подальших наукових розробок, цей чинник зумовлює необхідність подальшого уточнення та аналі-

зу пріоритетних аспектів стратегічного управління компетентністю персоналу. ■

## ЛИТЕРАТУРА

1. Как оценить инвестиции в персонал [Электронный ресурс] / А. Афанасьев // Финансовый директор.– 2004.– № 6.– Режим доступа к журн.: [http://www.iteam.ru/publications/human/section\\_67/article\\_2585](http://www.iteam.ru/publications/human/section_67/article_2585).

2. **Варецька О.** Сегментація персоналу: стратегічний вибір / О. Варецька // Україна: аспекти праці.– 2010.– № 8.– С. 36 – 43.

3. **Петрова І.** Обґрунтування стратегічного підходу до управління людськими ресурсами організації / І. Петрова // Україна: аспекти праці.– 2011.– № 1.– С. 25 – 30.

4. **Спенсер Л. М., Спенсер С. М.** Компетенции. Модели максимальной эффективности работы / Л. М. Спенсер, С. М. Спенсер / Пер. с англ.– М.: НРРО, 2005.– 384 с.

5. **Стахів О.** Система управління персоналом у контексті контролю якості за міжнародним стандартом ISO 9001/О. Стахів // Персонал.– 2006.– № 9.– С. 68 – 72.

6. **Тарнавська Н.** Інноваційне управління розвитком персоналу як основним джерелом конкурентних переваг / Н. Тарнавська // Україна: аспекти праці.– 2010.– № 7.– С. 36 – 43.

7. **Хромов М.** Європейський досвід удосконалення розвитку людського капіталу на базі управління освітою і професійною підготовкою персоналу / М. Хромов // Україна: аспекти праці.– 2010.– № 8.– С. 44 – 49.

8. **Швець І., Позднякова С.** Компетентність управлінського персоналу: формування, розвиток та ефективність використання / І. Швець, С. Позднякова // Україна: аспекти праці.– 2011.– № 1.– С. 31 – 36.