

УДК 657.421.3

КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

О.М. Арапова

В.П. Фрідріф

В.А. Модирка

Одеський національний політехнічний університет, Одеса, Україна

Радикальні економічні, технологічні і соціальні зміни викликали суттєві новації у підходах до управління персоналом підприємства. Розвиток технології виробництва вимагає від підприємств досягнення високої ефективності і підвищення конкурентоспроможності. Працівники підприємства є носіями інновацій, а їх сукупна компетентність являє собою джерело конкурентних переваг підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій та невирішених раніше частин проблеми

У сучасних умовах надається значна увага формуванню та практичному використанню компетенції персоналу. Починаючи з 70-х років минулого сторіччя ведеться дослідження теоретичних та практичних аспектів цієї проблеми. Значний вклад внесли Р. МакКлеланд, Р. Бояцис, які працювали над підходами розробки моделей компетенції і розкриттям поняття компетенції персоналу. М. Паркінсон сформував критерії ефективно працюючої моделі компетенції. К. Прахалад, Г. Хемел, Я. Тернер працювали над розвитком концепції ключових компетенції організації. С. Уїддет, С. Холліфорда, Р. Мілса та ін. присвятили свої праці використанню компетенційного підходу до управління людськими ресурсами організації

Свої роботи темі розвитку персоналу підприємства як елементу загальної системи управління персоналом присвячує значна кількість зарубіжних і вітчизняних вчених, а саме: В. Антонюк, М. Армстронг, Д. Богиня, Б. Генкін, О. Грішнова, В. Данюк, А. Єгоршин, А. Колот, Дж. Коул, А. Кібанов, М. Семикіна. Також впровадження стратегічного підходу до системи управління персоналом сучасного підприємства підкреслюється науковими дослідженнями Г. Дмитренко, В. Маслова, І. Петрової, Н. Гарнавської.

Компетенції, згідно з визначенням цього поняття Л. М. Спенсером та С.М. Спенсером, становлять інтегровані моделі поведінки працівників в процесі труда, які містять у собі знання, вміння, навички, мотиви, цінності, суттєво важливі для досягнення стратегічних цілей підприємства. Спенсери також створили словник компе-

*Арапова О.М., Фрідріф В.П., Модирка В.А.
Компетентнісний підхід як чинник підвищення
конкурентоспроможності підприємства.*

В статті здійснюється визначення та угруповання основних елементів компетентнісного підходу, тлумачення компетентнісного підходу як фактора конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: компетенція, компетентнісний підхід, конкурентоспроможність

*Арапова Е.Н., Фридриф В.П., Модырка В.А.
Компетентностный подход как фактор
повышения конкурентоспособности предприятия.*

В статье осуществляется определение и группировка основных элементов компетентностного подхода, толкование компетентностного подхода как фактора конкурентоспособности предприятия.

Ключевые слова: компетенция, компетентностный подход, конкурентоспособность

*Arapova O.M., Fridrif V.P., Modyrka V.A.
Competence-based approach as a factor in increasing
the competitiveness of the enterprise.*

The paper is the identification and grouping of the main elements of the competency approach, the interpretation of the competence approach as a factor in the competitiveness of the enterprise.

Keywords: competence, competence approach, competitiveness

тенції, що охоплює 20-річний досвід їх досліджень.

Серед українських вчених, які досліджують феномен компетенції, можна назвати В.А. Вербу, О.М. Гребешкову. Ці автори розглядають проблеми ідентифікації компетенції підприємства, розглядаючи її в системі стратегічних активів підприємства.

Метою дослідження є визначення та угруповання основних елементів компетентнісного підходу, тлумачення компетентнісного підходу як фактора конкурентоспроможності підприємства. Актуальність даної теми визначається потребою підприємств у висококваліфікованому персоналі та проблемах його підбору, незважаючи на існуючі моделі компетентнісного підходу.

Основний виклад матеріалу

Для будь-якої галузі і сфери здійснення діяльності, з урахуванням умов ринкової економіки, основним фактором успіху є конкурентоспроможність. Це дуже складне поняття, що охоплює не тільки якісні, економічні, естетичні, технічні характеристики наданої послуги або виробленого товару, а й ті процеси, які відбуваються паралельно основній діяльності компанії

Конкурентоспроможність організації – це її порівняльна характеристика, що виражає здатність здійснювати свою господарську діяльність більш ефективно в порівнянні з іншими організаціями. Конкурентоспроможність – поняття відносне, одне підприємство може бути конкурентоспроможним тільки по відношенню до іншого. Конкурентоспроможність організації складається під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Однак при оцінці конкурентоспроможності порівнянних підприємств слід враховувати лише внутрішні чинники, тому що зовнішні знаходяться за межами впливу організації і є єдиними для порівнюваних підприємств.

Порівняльний огляд підходів до визначення чинників конкурентоспроможності організації виявив, що серед таких внутрішніх факторів поряд з виробничим, фінансовим, науково-технічним і збутовим потенціалом виділяється управлінська та кадрова складові. Кадровий та управлінський потенціал організації знаходять відображення в такому понятті як система управління персоналом. Ефективність управління персоналом є одним з найважливіших параметрів, що визначають конкурентоспроможність організації.

Управління персоналом являє собою комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних, і соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності і конкурентоспроможність організації. Управління персоналом можна розглядати з двох позицій як процес, тобто послідовність дій, і як систему, тобто сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих один з одним і з зовнішнім середовищем елементів.

Деякі експерти вважають, що конкурентоспроможність може бути досягнута тільки за рахунок зниження витрат на оплату праці. Досвід, однак,

показав, що зниження витрат на робочу силу може в кращому випадку бути недовгою мірою захисту; такий підхід, наприклад, мав катастрофічні економічні та політичні результати в Європі під час Великої депресії. Інший варіант полягає у підвищенні продуктивності за рахунок розширення підприємств можливість проводити процес інновацій та технологічної модернізації, підвищення якості товарів і послуг, а також розширити можливість ринку. Недавні дослідження показали, що в той час як індивідуальне підприємство має обмежені можливості, воно може розширити свої можливості шляхом формування партнерства між підприємствами. Через альянси і партнерства, підприємства можуть обмінюватися інформацією про технології та процеси, утворюючи спільні підприємства та стратегічні альянси з конкурентами і співпрацюючи з постачальниками з метою поліпшення технології, якості продукції та доставки.

При будь-якому виборі, щоб працювати в цьому високо конкурентному середовищі, компаніям необхідно змінити свої бізнес і філософію управління, підходи та режими роботи, від компанії, орієнтованих на активи, вони повинні створити компанії-можливості: нові ринки, нові інноваційні продукти, вищою цінністю клієнтів, розвиток людського потенціалу та поліпшення організаційного навчання із збільшенням швидкості і гнучкості.

На допомогу компанії в такому випадку може бути запропоновано використання компетентнісного підходу.

Компетенції персоналу перетворилися на стратегічний фактор розвитку організації. Успішні організації створюють нові знання, навички, здібності, передають їх усередині компанії і швидко оновлюють асортимент товарів і послуг.

Сучасна наукова думка освітлює різні наукові підходи до прийняття ефективних управлінських рішень, стосовно управління конкурентоспроможністю. Одним з підходів є компетентнісний підхід. Необхідність застосування наукових підходів викликана складністю системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

В сучасній економічній літературі існує багато визначень поняття «конкурентоспроможність підприємства». Першим в науковий обіг це поняття ввів М. Портер, визначаючи його як «здатність підприємства утримувати конкурентну перевагу над конкурентами на ринку» [5].

Компетентнісний підхід в управлінні персоналом – це технологічний інструмент відповіді на питання, як в постійно мінливих ситуаціях при дефіциті трудових ресурсів, все більшої і більшої залежності організації від кваліфікації співробітників, не просто підтримувати наявний рівень ефективності компанії, але і рухатися вперед, розвиватися, добиватися успіхів у конкуренції, бути кращими. Компетентнісний підхід стає основою, яка дозволяє розробити систему, що сполучає вимоги бізнесу та управління персоналом.

Суть компетентнісного підходу полягає в розробці та застосуванні на практиці моделей

компетенції співробітників, їх підбору, оцінці та підготовці у відповідності з цими моделями. Модель компетенції – це повний набір компетенції та індикаторів поведінки, необхідних для успішного виконання співробітником його функцій, які проявляються у відповідних ситуаціях і часу, для конкретної організації з її індивідуальними цілями і корпоративною культурою.

Завдання відбору персоналу на посаду є важливою ланкою роботи підприємств і організації. Правильне призначення кандидата на посаду може підвищити не тільки продуктивність праці, але і збільшити прибуток підприємства.

Існують численні форми і методи формування штату фірми, за допомогою яких відбирають найбільш придатних їм людей. Підбір персоналу починається з опису вакансії, тобто створення прототипу необхідного співробітника. Далі визначається список відповідних кандидатур, серед яких і знаходиться найбільш прийнятний варіант, максимально наближений до прототипу.

Для того щоб оцінити якість виконання роботи, перш за все, повинен бути заданий стандарт. І стандартом може послужити розроблена модель компетенції для оцінюваної посади або діяльності. Сформована ситуація сприяє формуванню стандарту професії та виробленні тих критеріїв, за якими оцінюються кандидати та яким відповідають кращі фахівці у своїй галузі.

Поняття «компетенція» зводиться переважно до наступного:

— коло повноважень будь-якого органу або посадової особи; коло питань, в яких хтось обізнаний [1];

— сукупність повноважень, прав і обов'язків посадової особи, які вона повинна використовувати для виконання своїх функціональних завдань [6].

Наведемо, з посиланням на вітчизняні та зарубіжні наукові джерела, ряд визначень термінів «компетенція» і «компетентність», зокрема визначень, що характеризують різницю між цими термінами:

— компетенція (від лат. *competency*) - поняття, що визначає сферу професійної діяльності, в якій людина компетентна, – опис робочих завдань чи очікуваних результатів;

— компетентність (від лат. *competence*) – поняття, яке висвітлює аспекти поведінки людини, пов'язані з виконанням роботи, і визначає основну характеристику особистості, яка досягла або здатна домогтися високих результатів у діяльності. Певну увагу автор приділяє питанням професійної компетенції, типів, рівнів компетенції.

Спектр складових компетентності є дуже широким, але можна виділити основні складові компетенції, що найбільш повно розкривають цей термін :

— інтегративна компетентність – здатність до інтеграції знань, умінь і навичок та їх ефективного використання в умовах швидкої зміни вимог зовнішнього середовища;

— соціально-психологічна (емоційна, перцептивна, концептуальна і поведінкова компетентність) – здатність до лідерства, до цілепокладання, уміння реалізувати накреслені плани і здатність до новаторської діяльності, знання і вміння у сфері сприйняття, розуміння поведінки людей, мотивація їх діяльності, високий рівень емпатичності й комунікативної культури;

— організаційна сторона, компетентність у конкретних сферах управлінської діяльності – прийняття рішень, збиранні й аналізі інформації, методах роботи з людьми, знання і використання обчислювальної техніки і технології тощо [3].

На формування компетентності справляють вплив: сама компетенція та особистісно-морально-ділові риси суб'єкта. Якщо вони будуть перебувати у протиріччі з компетенцією державного службовця, то виникатиме конфлікт між суспільством та особистістю. Рівень професійних, спеціальних знань, які відповідають компетенції, ступінь розвинутої особистісних характеристик суб'єкта є передумовою успішної її реалізації або нереалізації. Особливістю професійної компетентності є стан організованості професійного середовища: чим менше організована професійна діяльність, тим необхіднішим є професійно компетентний спеціаліст.

Вперше вивчення компетенції для прогнозування рівня ефективності виконання роботи було запропоновано американським психологом Д. МакКлелланда, який в 1973 р. опублікував статтю «Вимірювання компетентності замість вимірювання інтелекту» [3]. Дослідження, які він проводив, довели, що традиційні академічні тести здібностей і знань, як, втім, і наявність будь-яких дипломів у потенційних виконавців роботи, не забезпечують їм ефективності виконання робочих обов'язків та успіху у професійній діяльності. Такі висновки привели Д. МакКлелланда до пошуку саме «компетенції», як характеристик, що відрізняють і прогнозують рівень ефективності виконання роботи у конкретних виконавців. Для аналізу компетенції він вивчав характеристики успішних виконавців роботи і порівнював їх з характеристиками, які демонструють менш успішні виконавці тієї ж роботи.

Отже, ефективність виконання роботи Д. МакКлелланд безпосередньо пов'язує з наявністю у її виконавця певних компетенцій.

Великий внесок у розробку концепції компетенції належить Р. Бояціс. Метою його досліджень було вивчення характеристик, які безпосередньо пов'язані з ефективністю роботи менеджерів, незалежно від специфіки діяльності їх організацій. Результати досліджень він узагальнив у монографії «Компетентний менеджер. Модель ефективної роботи», яка була опублікована в 1982 році [1].

На відміну від Д. МакКлелланда, Р. Бояціс розглядає ефективність виконання роботи як досягнення виконавцем специфічних результатів, що

досягаються завдяки певним діям, які підтримують процедури, політику і умови організації. Тобто, крім компетенції, елементами ефективності виконання роботи є функціональні вимоги самої роботи, а також вимоги організаційного оточення.

Отже, за Р. Бояціс, компетенції необхідні для ефективного виконання роботи, але вони не мають вирішального значення, якщо не відповідають функціональним вимогам самої роботи і культурі організації.

Запропоноване твердження пояснює той факт, що при зміні місця роботи, а разом з ним і умов організаційного оточення, ефективні виконавці вже не досягають високих результатів при виконанні аналогічної роботи. Або такий факт: при зміні функціональних обов'язків працівника в межах тієї ж організації (підвищення на посаді) виконавці, які досягли видатної ефективності у минулому, не завжди забезпечують її на інших посадах.

Кожна компетенція, на думку Р. Бояціс, має декілька елементів, наприклад, мотиви, риси характеру, аспекти самообразу або соціальної ролі особистості, вміння і навички, обсяг знань. У зв'язку з тим, що мотиви здійснення будь-якої діяльності приховані на рівні підсвідомості, а вміння і навички – результат усвідомленої поведінки особистості, то й рівень прояви однієї і тієї ж компетенції може бути різним. Так, якщо у виконавця компетенція планування існує тільки на рівні мотиву, то він має певне прагнення до досягнення мети, якщо ж ця компетенція розвинена до рівня вміння, то виконавець здатний визначити необхідну послідовність дій, які приведуть його до наміченої мети, а також оцінити переваги і недоліки складеного плану.

Результатом досліджень Р. Бояціс стало визначення дев'ятнадцяти менеджерських компетенцій [1].

Треба зауважити, що знання, вміння і навички Спенсер відносить до поверхневих компетенцій, які досить просто розвивати у виконавців. На відміну від них, психофізіологічні характеристики, здібності та мотиви – це глибинні компетенції, які дуже складно оцінюються і розвиваються. Якщо ж в основі компетенції лежить самообраз людини, то її можна розвивати шляхом проведення тренінгів, психокорекції, вправ для формування позитивного ставлення, хоча, безумовно, все це потребуватиме значних зусиль і часу [6].

Якщо розглядати підприємство у вигляді певної ієрархічної системи прийняття управлінських рішень, то слід зазначити, що для кожного управлінського рівня видокремлюються специфічні компетенції, що забезпечують появу чи підсилення конкурентних переваг підприємства у цілому.

За ієрархією можна виділити 5 рівнів компетенції:

- професійні компетенції, в яких утілюються базові знання, вміння та здібності особистості;
- рольові компетенції, що визначають лідерські та комунікаційні здібності, соціальну актив-

ність індивідуума у процесі організації та здійснення спільної діяльності людей у групах під час виконання певних виробничих завдань;

- функціональні компетенції як характерні здібності підсистем підприємства здійснювати виробничі та комерційні функції оптимальним способом;

- стратегічні компетенції, що описують відмітні характеристики ділової стратегії підприємства у контексті її відповідності зовнішньому конкурентному середовищу;

- ключові компетенції, які забезпечують потенційний доступ до різних ринків, визначають відмітні характеристики кінцевого продукту, забезпечують очевидну вигоду споживачу та практично не можуть бути відтворені конкурентами.

Якщо компетенційна модель розроблена правильно і увага фокусується на тому, щоб після введення моделі в дію підтримати актуальність моделі, і на допомозі користувачам в застосуванні моделі, то модель принесе велику користь. Управління персоналом на основі добре відпрацьованих компетенцій допоможе впорядкувати поведінку всіх співробітників компанії. Для створення правильної моделі компетенції не можна покладатися на натхнення. Розробка моделі – це точна і кваліфікована робота. Для виконання цього завдання потрібні спеціальні навички і досконала техніка аналізу.

Але методів аналізу і варіантів організації розробки моделей компетенції існує так багато, що неможливо сказати, що якийсь конкретний підхід до складання моделі – єдино правильний.

Система компетенції може створюватися двома способами.

Перший спосіб – пристосувати вже готові моделі до конкретної фірми. Такі типові моделі створюються в результаті досліджень управлінського досвіду лідируючих компаній, як правило, іноземних.

Другий спосіб – створення моделі компетенції з нуля. При цьому можна вдатися до допомоги зовнішніх консультантів або розробити компетенції самостійно. Вибір способу залежатиме від декількох чинників: якими грошовими, тимчасовими ресурсами володіє організація, наскільки добре вона представляє процес цієї роботи і наскільки детально компанія хоче розібратися в компетенції, щоб вони стали працюючим інструментом і виправдали всі витрати. Результатом зусиль по збору даних, аналізу та моделювання компетенції повинна стати модель компетенції співробітників конкретної організації, навколо якої будується система управління персоналом компанії.

Існують певні критерії ефективно працюючої моделі компетенції, сформульовані М. Паркінсоном. Компетенції мають бути:

- 1) Вичерпними. Перелік компетенції повинен повністю перекривати всі важливі функції робочої діяльності. Це легко досягається за допомогою 10-12 компетенцій.

2) Дискретними. Окрема компетенція повинна ставитися до певної діяльності, яка може бути чітко відокремлена від інших видів діяльності. Якщо компетенції перекриваються, буде важко точно оцінювати роботу або людей.

3) Сфокусованими. Компетенція повинна бути чітко визначена, і не потрібно намагатися за допомогою неї охопити занадто багато, як іноді кажуть, «роздувати» її. Наприклад, «технічна компетенція» повинна бути абсолютно конкретною.

4) Доступними. Кожна компетенція повинна бути доступним чином сформульована, щоб її можна було використовувати універсально. Не слід надмірно користуватися корпоративним жаргоном, який може бути неоднаково витлумачений усіма менеджерами.

5) Конгруентними. Компетенції повинні зміцнювати організаційну культуру і посилювати довгострокові цілі компанії. Якщо компетенції здаються занадто абстрактними, вони не принесуть користі і не будуть прийняті менеджерами.

6) Сучасними. Система компетенції повинна оновлюватися і повинна відображати справжні і майбутні (передбачувані) потреби організації. Як і будь-яка методика аналізу роботи, вона вимагатиме внеску тих, хто володіє стратегічним баченням.

Висновки

Компетентнісний підхід як інструмент управління персоналом дає чітке визначення професій-

них і поведінкових вимог, що пред'являються до працівника залежно від його керівного рівня, професії, посади і виконуваних завдань.

Компетенції служать критерієм вибору кого і як навчати. Практика свідчить про те, що впливати на професійні знання, досвід (тобто компетентність) легше і простіше, ніж на компетенції. Досить відправити співробітника на курси підготовки, підвищення кваліфікації, де він зможе набути досвіду і підвищити свої професійні знання. Незважаючи на складність зміни внутрішніх установок поведінки людини, впливу на його мотиви, фахівці пропонують навчати персонал саме компетенціями.

Існування прикладів успішного застосування компетентнісного підходу в управлінні персоналом підприємства є дуже важливим для підвищення конкурентоспроможності підприємств. Підприємства взаємодіють між собою, надають взаємну підтримку, що призводить до зростання їх конкурентоспроможності, а отже до отримання конкурентних переваг. Застосування компетентнісного підходу в управлінні персоналом забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства

Застосування та успішна реалізація компетентнісного підходу дозволить підвищити темпи інноваційного розвитку та підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Список літератури:

1. Бояцис Р. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы / Р. Бояцис. – М.: Гиппо, 2011. – 352 с.
2. Могилёвкин Е.А. Карьерный рост: диагностика, технологии, тренинг [Текст] / Е.А. Могилёвкин. – СПб.: Речь, 2007. – 336 с.
3. Музыченко В.В. Мастер-класс по управлению персоналом [Текст] : монография / В.В. Музыченко. – М.: РОСБУХ : Гросс Медиа, 2009 (Саратов). – 646 с.
4. Ушаков Д.В. Компетенции, креативность и предприимчивость как основы инновационных потенциалов личности и группы / Д.В. Ушаков, А.Д. Карнышев // Экономическая психология: актуальные исследования и инновационные тенденции : материалы десятой юбилей. междунар. науч.-практ. конф. / под общ. ред. д-ра психол. наук, проф. А.Д. Карнышева. – Иркутск, 2009. – С. 378–393.
5. Портер М. Конкуренция : [пер. с англ.] / М. Портер ; под ред. Я.В. Заблочного. – М.: ИД Вильямс, 2003. – 496 с.
6. Спенсер Л.М. Компетенции. Модели максимальной эффективности работы [Текст] : пер. с англ. / Л.М. Спенсер, С.М. Спенсер. – М.: НИРРО, 2005. – 371 с.

Надано до редакції 22.01.2013

Арапова Олена Миколаївна / Olena M. Arapova
Фрідріф Вікторія Петрівна / Viktoriia P. Fridrif
Модирка Валентина Андріївна / Valentina A. Modurka

Посилання на статтю / Reference a Journal Article:

Компетентнісний підхід як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / О.М. Арапова, В.П. Фрідріф, В.А. Модирка // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2013. – № 1 (6). – С. 207-211. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/n1.html>