

konferentsiya (ot 19 yuunya 2012 hoda) / KNU ym. T. Shevchenka – K., 2012. – Rezhym dostupu: <http://www.sworld.com.ua/konfer27/515.pdf>

6. Ufimtseva O. Yu. Shlyakhy modernizatsiyi metalurhiynoyi haluzi Ukrayiny/ Ufimtseva O. Yu., Topal S. D.// Visnyk Prydniprovskoyi derzhavnoyi akademiyi budivnytstva ta arkhitektury.-2013.- # 3. – S. 53-56.

7. Cherneha D. F. Suchasnyy stan vyrobnychykh potuzhnostey metalurhiynoyi haluzi Ukrayiny / Cherneha D. F., Neshchadym V. M., Kud' P. D., Ivanchenko D. V. // Naukovi visti NTUU «KPI».-2012.-# 5.-S.92-96.

8. Ofitsiyyny sayt Komitetu statystyky Ukrayiny [Elektronnyy resurs] – Rezhym dostupu: <http://www.ukrstat.gov.ua>

9. Ofitsiyyny sayt Svitovoyi asotsiatsiyi vyrobnykiv stali (WSA) [Elektronnyy resurs] – Rezhym dostupu: <http://www.worldsteel.org/>

Реценент *Онищенко С.П., д.е.н., професор кафедри системного аналізу та логістики Одеського національного морського університету*
5.06.2014

УДК 331.108

Арапова Олена, Сімор Марія

ЗАСТОСУВАННЯ КОМПЕТЕНЦІЙ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ЯК ЗАСОБУ ПОСТІЙНОГО ТА БЕЗПЕРЕРВНОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ

У статті зображено взаємозв'язок понять «компетенція» та «компетентність». Виявлено що компетенції персоналу напрями залежить від рівня управління і спостерігається певна закономірність: з підвищенням рівня менеджменту від нижчого до вищого збільшується кількість та різноманітність компетенцій, а також зміна їх якісного складу. Тобто компетенції зайнятих на підприємстві співробітників можна розмежувати на компетенції вищого, середнього та нижчого рівня управління, а також компетенції робітників, де більше значення мають їх професійну спрямованість. Охарактеризовано переваги та недоліки застосування компетенцій у роботі з персоналом. Виявлено тенденцію до обsolesенції, тобто застарівання знань та сформовано найважливіший шлях перешкоджання цьому явищу за допомогою передбачення «компетенцій майбутнього» та постійного та безперервного навчання

персоналу.

Ключові слова: компетенція, компетентність, обsolesенція, застарівання знань застосування компетенцій, управлінські компетенції.

Арапова Елена, Ситор Марія

ПРИМЕНЕНИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА КАК СРЕДСТВА ПОСТОЯННОГО И НЕПРЕРЫВНОГО ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

В статье отражена взаимосвязь понятий «компетенция» и «компетентность». Выявлено что компетенции персонала напрямую зависит от уровня управления и наблюдается определенная закономерность: с повышением уровня менеджмента от низшего к высшему увеличивается количество и разнообразие компетенций, а также изменение их качественного состава. Есть компетенции занятых на предприятии сотрудников, можно разграничить на компетенции высшего, среднего и низшего уровня управления, а также компетенции рабочих, где большее значение имеют их профессиональную направленность. Охарактеризованы преимущества и недостатки применения компетенций в работе с персоналом. Выявлена тенденция к обsolesенции, т.е. устаревания знаний и сформирован важнейший путь препятствования этому явлению с помощью предсказания «компетенций будущего» и постоянного и непрерывного обучения персонала.

Ключевые слова: компетенция, компетентность, обsolesенция, устаревание знаний, применение компетенций, управленческие компетенции.

Arapova Olena, Sitor Marija

APPLICATION OF COMPETENCE MANAGEMENT PERSONNEL AS MEANS PERMANENT AND CONTINUOUS TRAINING

The article reflects the relationship of concepts of «competence» and «competence». Revealed that the competence of the staff depends on the level of management and there is a definite pattern: with higher levels of management from lower to higher increases the amount and variety of competencies, as well as changes in their qualitative composition. There competence of employees working in the enterprise, it is possible to distinguish between competency of high, middle and low level control, as well as the competence of workers, where the more important are their

professional orientation. Described the advantages and disadvantages of application of competencies in HR. A trend to obsolescence, ie obsolescence of knowledge and formed the most important way of preventing this phenomenon using prediction «competencies of the future» and the constant and continuous training.

Keywords: competence, competence, obsolescence obsolescence of knowledge, the use of competencies, managerial competence.

Постановка проблеми. Сучасні умови ведення бізнесу, у зв'язку з підвищенням ролі HR-відділу у підвищенні продуктивності праці співробітників, вимагають від нього не тільки використання моделей компетенцій, а й стає необхідним їх постійна зміна та вдосконалення, адже такі сучасні тенденції як глобалізація, прискорення технологічного розвитку потребують своєчасну інтелектуалізацію виробництва, впровадження інновацій, нових технологій, тобто зміну чи доповнення існуючих знань, вмінь, навичок швидке їх опанування, передачу всередині організації і необхідну оперативну зміну моделей компетенцій, а також їх майбутні прогнози.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Починаючи з 70-х років минулого століття, після того як Р. Мак-Клеланд, Р. Боярціс, Л. М. Спенсер та С. М. Спенсер розкрили зміст терміну «компетенція», дане поняття стало стратегічним фактором розвитку організації. Практичне використання компетенцій при відборі, навчанні та винагородженні персоналу було висвітлено у працях С. Холліфорда і С. Уїддет [1]. Значно більше публікацій розкривають питання взаємозв'язку компетенцій і компетентностей в аспекті економічної, соціальної, освітньої сфер та менеджменту. Розгляд дефініції понять “компетенція” та “компетентність” знайшли відображення у публікаціях Л. Гогіна[2], Т. Ветошкіна [3], В.Верби та О.Гребешкової [4], А.Наливайко [5], а у монографії І.Іванової [6] можна спостерігати висвітлення взаємозв'язку компетентності та компетенції у професійній діяльності менеджера.

Проте питання взаємозв'язку компетенцій та організаційної структури, застарівання знань досі є недостатньо вивченими і потребують подальших досліджень.

Метою даного дослідження є встановлення взаємозв'язку компетенцій та компетентності, компетенцій персоналу та організаційної структури підприємства, простежити тенденції до зміни

компетенцій працівників організації, провести спостереження впливу процесу обsolesенції і майбутніх очікувань щодо зміни ключових компетенцій сьогодення.

Виклад основного матеріалу досліджень. Найціннішим ресурсом будь-якого підприємства є персонал. Задля ефективної організації трудового процесу потребується проводити оперативну роботу з працівниками, що може забезпечуватися із застосуванням компетентнісного підходу. Компетентнісний підхід знаходить своє відображення у термінах компетенції та компетентності.

Компетенції, згідно з трактуванням цього поняття Л. М. Спенсером та С. М. Спенсером [7], становлять інтегровані моделі поведінки працівників в процесі праці, які містять у собі знання, вміння, навички, мотиви, цінності, суттєво важливі для досягнення стратегічних цілей підприємства (рис.1).

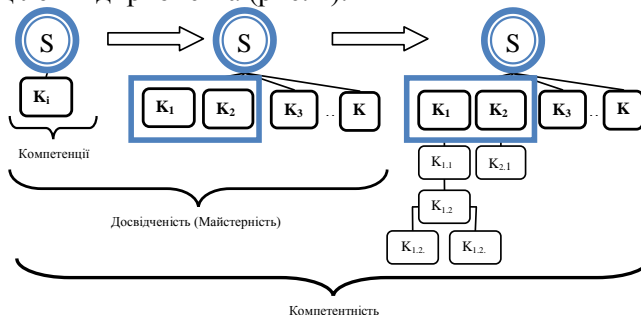


Рис. 1. Взаємозв'язок компетенцій і компетентності

Певна кількість компетенцій ключових співробітників, що можуть бути одиничними (як K_3 на рис.1), чи взаємопов'язаними (як K_1 і K_2), у своїй сукупності дають синергетичний ефект для покращення результативності функціонування організації, створення та посилення конкурентних переваг. З рис. 1. видно, що K_i відображає певний рівень володіння суб'єкта (S) компетенцією, яка складає першооснову для вдосконалення рівня професійної діяльності особи. У міру розвитку професійних та особистісних якостей формуються нові види компетенцій, що доповнюють або розширюють наявні (як $K_{1,1}$ і $K_{2,1}$).

Для кожного виду робіт або спеціальності необхідним є формування окремого переліку компетенцій з індивідуальним

підходом до конкретних цілей та корпоративної культури організації. Задля якісного відображення необхідної інформації такий перелік включає у себе близько 10-12 ключових елементів і його прийнято називати моделлю компетенції.

Тобто, існує певна множина компетенцій ($K_1 \dots K_n$), з яких лише 10-12 є ключовими та складають певну модель компетенції. У межах необхідного списку вони також групуються за типом та певним відсотковим співвідношенням у міру необхідності для виконання посадових обов'язків. Наприклад для управлінського персоналу можна запропонувати таке співвідношення:

- управлінські – 40%;
- професійні – 35%;
- особистісні – 10%;
- корпоративно-комунікативні – 15%.

З цього випливає, що розвиток компетенцій групи з найвищим відсотком формулюють найбільший вплив на загальний рівень досвідченості чи майстерності співробітника. Тобто досвідченість менеджера виявляється, у більшій мірі, у його управлінських та професійних здібностях, а корпоративно-комунікативні та особистісні чинники мають лише незначний вплив.

Компетенції поділяються також на прості та деталізовані:

- прості – це єдиний перелік індикаторів поведінки (наприклад К3), який може бути розроблений, наприклад, керівником компанії;
- деталізовані – це компетенції, що складаються з декількох рівнів (як правило, трьох-чотирьох – K_1). Кількість рівнів визначається на етапі розробки моделі компетенції.

Сукупність простих та деталізованих компетенцій формують компетентність у контексті конкретної діяльності, тобто специфікація моделі компетенцій до відповідної сфери чи у певних умовах, можливість адаптації до вірогідних змін, гнучкість.

Очевидним є взаємозалежність розглянутих раніше понять, що зумовлює поступовий шлях переходу від наявності розрізнених компетенцій до досвідченості (майстерності), від досвідченості до компетентності.

Компетентність є похідною від компетенції і характеризує індивідуальну специфіку кожного окремого суб'єкта як носія компетенції. Визначається як:

- вимірюване вміння, здатність, знання або поведінкова характеристика, необхідні для успішного виконання певної роботи [8];

- глибоке, доскональне знання своєї справи, суті виконуваної роботи, способів і засобів досягнення поставлених цілей, а також засвоєння відповідних умінь і навичок; сукупність знань, що дають змогу міркувати про щось зі знанням справи; риса особистості державного службовця, менеджера, спеціаліста, що полягає у здатності правильно оцінювати ситуацію, що склалася, і приймати у зв'язку з цим потрібне рішення, яке дозволяє домогтися практичного або іншого значущого результату [9];

- володіння знаннями в будь-якій галузі, які дозволяють працівнику міркувати про щось предметно, з урахуванням різних точок зору [10].

Для подолання рівня досвідченості та настання компетентності у сфері діяльності, її виявлення у потенційних співробітників, необхідно чітко сформулювати перелік необхідних компетенцій для кожного робочого місця. Для кожної організації він різниться, але можна виділити типові компетенції, наявні у більшості з них, зокрема виробничих, що виокремлені для кожного структурного підрозділу. Відповідно до сформованої нами типової організаційної структури виробничого підприємства компетенції можна розділити за рівнями:

I. Top-level management competencies – компетенції вищого рівня управління;

II. Middle-level management competencies – компетенції середнього рівня управління;

III. First-level or Frontline management competencies – компетенції нижчого рівня управління;

IV. Employees' competencies – компетенції працівників.

З такої диференціації можна побачити, що компетенції менеджерів усіх рівнів управління, працівників підприємства переплітаються та є, здебільшого, спільними, але з підвищенням по службі відбувається збільшення запитів до персоналу та модель компетенцій стає все ширшою і ширшою. Окрім приведених загальноприйнятих додаються специфічні по кожній професії окремо, що поповнюють наданий перелік і формують цілісний еталонний варіант, отже стає необхідним розширення професійних знань, підвищення кваліфікації, проведення додаткових тренінгів для персоналу.

Формуючи модель компетенцій для кожної професії необхідно розуміти важливість цього процесу, що є передумовою підвищення організації виробництва.

Використання моделі компетенцій дозволяє:

- підвищити ефективність відбору персоналу;
- проводити оцінку компетенцій персоналу та співставлення її з еталонним рівнем;
- скоректувати систему мотивації відносно компетенцій;
- співробітникам дізнатися про вимоги та стандарти успішного виконання роботи;
- оцінити потенціал співробітників;
- формування кадрового резерву та індивідуальний план розвитку кожного робітника з резерву;
- співробітникам дізнатися про недостатність компетенцій та спрямувати на них процес самоосвіти;
- провести моніторинг процесу застарівання знань;
- обрати методи та способи навчання, перепідготовки, підвищення кваліфікації.

Основними недоліками методу оцінки персоналу за допомогою компетенцій є: достатньо тривалий та працемісткий процес формування списку компетенцій, групи експертів, їх навчання; детальна оцінка кожного критерію, рівня його вираженості також потребує високих працезатрат та коштів; помилки, пов'язані із розробкою; застарівання компетенцій.

У процесі використання виникає постійна необхідність у перегляді моделей, що виникає у процесі спостереження за процесом обsolesенції, що тягне за собою застарівання компетенцій і їх моделі.

Обsolesенція – це процес застарівання знань, навиків, умінь або їх нестача для підтримки ефективної роботи організації в своїх нинішніх умовах або у перспективі.

Розрізняють два основних типи обsolesенції:

1. Застарівання фізичних вмінь: погіршення або втрата фізичних або когнітивних навичок та здібностей внаслідок старіння організму чи хвороб;

2. Економічне застарівання вмінь: навички, раніше використовувані в роботі більше не потрібні, або зменшилась їх необхідність через невикористання знань, їх забування.

До зони ризику включають низькокваліфікованих робітників, літніх працівників, тих, хто не має можливості розвивати свої навички впродовж всієї кар'єри (рис. 3), але навіть висококваліфіковані працівники тут не є захищеними.

Для більш низько кваліфікованих робітників, особливо пов'язаних з небезпечною роботою, загроза атрофії навичок і фізичного виснаження є найбільшою. Близько 33% з низько кваліфікованих робітників відчують брак розвитку навичок, у порівнянні з приблизно 19% від високоосвічених людей.

Низько кваліфіковані робітники найбільшою мірою страждають від втрати робочих місць в умовах поточного економічного спаду. Вони не тільки, швидше за все, втрачають роботу, але і найменш ймовірно, знайдуть нову. Загострюється проблема їх зайнятості, що є і без того актуальною.

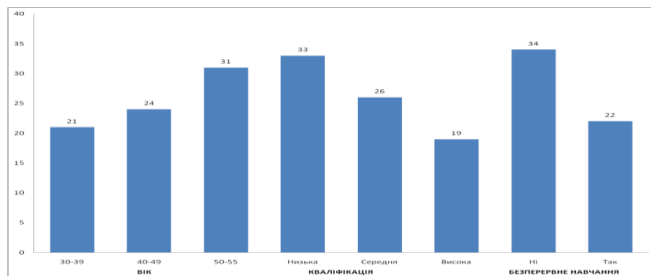


Рис. 3. Застарівання навичок за групами працівників, %

Тенденція обsolesенції спостерігається з «появою сивини», тобто збільшенням віку працівника. У той час як від застарівання, при чому здебільше фізичного, потерпають працівники у віці від 50 до 55 років на 31%, особи віком від 30 до 39 – на 21%. Щодо економічної обsolesенції, близько 19% працівників у віці від 50 до 55 вважають, що розвиток технологій вже викликав старіння навичок протягом останніх двох років [11].

У наступному десятилітті, значне число працівників буде працювати в технологічно інтенсивних заняттях. Усі працівники повинні мати доступ до безперервного навчання, щоб не відставати від нових технологій і зміни організаційного ладу. Але існує потенційна проблема працівників старшого віку, що не мають можливості відповідати зростаючим запитам до кваліфікації.

Очікується, що велика частка літніх працівників буде працювати на роботах середньої кваліфікації та виробництві, які мають, як правило нижчий рівень безперервного навчання, ніж у сфері послуг. Огляд компаній 30 європейських країн за Eurofound в 2009 році показує, що в той час як 57% фірм в секторі виробництва, пропонують безперервну підготовку, ця цифра зростає до 60% на всі послуги приватного сектора (71% у фінансовому секторі) і 73% у всіх видах державних послуг.

Кваліфікаційний рівень робочої сили в Європі зростає – до 2020 року більш ніж третина робочої сили буде з високим рівнем кваліфікації і головним завданням є запобігання втраті навичок високого рівня. Підтримання їх розвитку має важливе значення для конкурентоспроможності українських підприємств та працівників у Європі [12].

Для того щоб «іти у ногу із часом» необхідно передбачувати майбутні зміни виробництва і запити ринку праці, а працівникам самовдосконалюватись для задоволення потреб та вимог наступного покоління у працевлаштуванні. Тому важливим є порівняння компетенцій сьогодення і майбутнього задля формування програми особистісного та організаційного розвитку співробітників (табл.1).

Таблиця 1

Топ 10 компетенцій сьогодення і майбутнього

Компетенції сьогодення	Компетенції майбутнього
1. Здатність до швидкої адаптації та зміни	1. Здатність до швидкої адаптації та зміни
2. Управління мережею поставок	2. Творчість, інновації, власне бачення
3. Творчість, інновації, власне бачення	3. Комунікабельність
4. Комунікабельність	4. Робота у мережі
5. Орієнтація на клієнта	5. Комунікабельність
6. Швидке розв'язання проблем	6. Розуміння мережі поставок корпоративних структур і структури прийняття рішень
7. Вміння «продати» свої навички клієнту	7. Знання, щоб прийняти конкретне рішення для корпоративного клієнта
8. Стандарти виробництва світового класу	8. Управління мережею поставок
9. Ефективна співпраця	9. Ефективна співпраця
10. Вміння впливати на думку інших	10. Швидке розв'язання проблем

Висновки. У даному дослідженні було наочно зображено взаємозв'язок понять «компетенція» та «компетентність». Виявлено що компетенції персоналу наряду залежить від рівня управління і спостерігається певна закономірність: з підвищенням рівня менеджменту

від нижчого до вищого збільшується кількість та різноманітність компетенцій, а також зміна їх якісного складу. Тобто компетенції зайнятих на підприємстві співробітників можна розмежувати на компетенції вищого, середнього та нижчого рівня управління, а також компетенції робітників, де більше значення мають їх професійну спрямованість. Охарактеризовано переваги та недоліки застосування компетенцій у роботі з персоналом. Виявлено тенденцію до обsolesенції, тобто застарівання знань та сформовано найважливіший шлях перешкоджання цьому явищу за допомогою передбачення «компетенцій майбутнього» та постійного та безперервного навчання персоналу.

Література

1. Уиддет С. Руководство по компетенциям/ С. Уиддет, С.Холлифорд ; пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Изд. НИРРО, 2008. – 228с.
2. Гогіна Л.М. Компетенції та компетентності в державній службі України: до проблеми понятійного апарату [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej6/txts/08g1mp>
3. Ветошкина Т. Роль компетенций в управлении персоналом / Т. Ветошкина // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2008. – № 3. – С. 11–18.
4. Верба В.А. Проблеми ідентифікації компетенцій підприємства / В.А. Верба, О.М. Гребешкова // Проблеми науки. – 2004. – № 7. – С. 23–28.
5. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: монографія. – К.: КНЕУ, 2001. - 227 с.
6. Іванова І.В. Професіоналізація менеджменту: монографія. - К.: Нац. торг.-екон. ун-т, 2006. - 695 с.
7. Спенсер Л. М., Спенсер С. М. Компетенции. Модели максимальной эффективности работы / Л. М. Спенсер, С. М. Спенсер / Пер. с англ.– М.: НИРРО, 2005.– 384 с.
8. План дій для нового Міністра: Практ. посіб. / Т.Мотренко, А.Вишневський, В.Баєв, А.Бондаренко; За заг. ред. Т.Мотренка. - К.: Центр сприяння інституц. розвитку держ. служби, 2006. – 352 с.
9. Государственная служба: Словарь. – М., 2000. – 131 с.
10. Энциклопедический словарь работника кадровой службы. – М.: ИНФА-М, 1999. – VIII. – 328 с.
11. Cedefop pilot skills obsolescence survey (2011). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/9070>
12. Cedefop forecasting model of skill supply and demand; country

workbooks (2012) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.cedefop.europa.eu /EN/Files/3052_en.pdf

1. Uy`ddet S. Rukovodstvo po kompetency`yam/ S. Uy`ddet, S. Xolly`ford ; per. s angl. – 3-e y`zd. – M.: Y`zd. HIPPO, 2008. – 228c.

2. Gogina L.M. Kompetenciya ta kompetentnosti v derzhavnij sluzhbi Ukrainy: do problemy` ponyatijnogo aparatu. - Rezhy`m dostupu: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej6/txts/08glmppa.htm>

3. Vetoshky`na T. Rol` kompetency`j v upravleny`y` personalom / T. Vetoshky`na//Kadrovyy`k. Kadrovyy`j menedzhment.–2008.–# 3.–S.11–18.

4. Verba V. A. Problemy` identyfikaciyi kompetencij pidpry`yemstva / V. A. Verba, O. M. Grebeshkova // Problemy` nauky`. – 2004.- # 7.-S. 23–28.

5. Naly`vajko A.P. Teoriya strategiyi pidpry`yemstva. Suchasny`j stan ta napryamky` rozvy`tku: Monografiya. - K.: KNEU, 2001. - 227 s.

6. Ivanova I.V. Profesionalizaciya menedzhmentu: Monografiya. - K.: Nacz. torg.-ekon. un-t, 2006. - 695 s.

7. Spenser L. M., Spenser S. M. Kompetency`y`. Modely` maksy`mal`noj efekty`vnosty` raboty / L. M. Spenser, S. M. Spenser / Per. s angl.– M.: HIPPO, 2005.– 384 s.

8. Plan dij dlya novogo Ministra: Prakt. posib. / T.Motrenko, A.Vy`shnevs`ky`j, V.Bayev, A.Bondarenko; Za zag. red. T.Motrenka. - K.: Centr spry`yannya insty`tucz. rozvy`tku derzh. sluzhby`, 2006. - 352 s.

9. Gosudarstvennaya sluzhba: Slovar`. - M., 2000. - 131 s.

10. Эncy`klopedy`chesky`j slovar` rabotny`ka kadrovoj sluzhбы. - M.: Y`NFA-M, 1999. - VIII. - 328s.

Реценент Соколовська З.М. д.е.н., професор, завідувач кафедри економічної кібернетики Одеський національний політехнічний університет

7.06.2014

УДК 658.310.8.0.007

Арапова Олена, Щелкунова Анастасія
**РОЛЬ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ
ПОТЕНЦІАЛОМ У ПІДВИЩЕННІ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

У статті аналізується поняття кадрового потенціалу, приділяється увага важливості вибору правильного методу його