

ІНТЕГРАЦІЯ КЛЮЧОВИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ

Проведено аналіз науково-методичних джерел. Наведено погляди вчених на сутність поняття «інтеграція». Розглянуто поняття інтеграції «бізнес-компетенції» організації та поняття інтеграції ключових компетенцій персоналу.

Проведен анализ научно — методических источников. Приведены взгляды ученых на сущность понятия «интеграция». Рассмотрено понятие интеграции «бизнес-компетенции» организации и понятие интеграции ключевых компетенций персонала.

The analysis of the scientific — methodical sources. Scientists are perspectives on the essence of the concept of integration. The concept of integration «business competence» and the concept of integrating the core competencies of staff.

Ключові слова. інтеграція, взаємозв'язок, компетенція, бізнес-компетенції, персонал.

Ключевые слова. интеграция, взаимосвязь, компетенция, бизнес-компетенции, персонал.

Keywords. integration, interconnection, competence, business competence, staff.

Вступ. Економічні процеси, що відбуваються в останній період, характеризується змінами як в інформаційній, так і в технологічній сфері, які впливають на зміни в управлінні організацією. Підвищується роль знань як працівника, так і організації в цілому, тобто збільшується роль людського фактора. На сьогоднішній день усе більшу роль відіграють інноваційний потенціал, здатність породжувати ефективніші стратегії і постійно роз-розвивати компанію, оновлюючи її структуру і ключові бізнес-процеси у відповідь на виклики зовнішнього середовища [4].

Постановка завдання. Теоретично обґрунтувати доцільність інтеграції ключових компетенцій персоналу, що підвищить ефективність його діяльності.

Результати дослідження. Перетворення факторів тимчасової конкурентної переваги в невід'ємні елементи довгострокового стратегічного успіху компанії відбувається на основі складної взаємодії факторів, що забезпечують стійкі конкурентні переваги (ключових компетенцій). В економічній літературі поняття «ключові компетенції» пов'язується провідними дослідниками (Гарі Хамел, К.К. Прахалад, Девід Кембел, Джордж Стоунхаус, Б. Х'юстон, Джон ван Маурік, Кау J., Kenneth Andrews та ін) з набором взаємопов'язаних навичок, технологій, умінь, знань, їх унікальністю. Гарі Хамел і К.К. Прахалад виділяють такі ознаки ключових компетенцій [3].

Цінність для споживача. Ключова компетенція повинна вносити найбільший внесок у сприйняттю споживачем цінність, підвищувати значимість продукту в сприйнятті споживача. Те, що ключова компетенція повинна вносити істотний внесок у споживчу цінність, не означає, що клієнт здатний зрозуміти сутність ключової компетенції. покупці сприймають самі переваги, зручності, вигоди, а не технічні та організаційні аспекти, які їх створюють. Виробничі компетенції, які призводять до відчутного зниження витрат, можна також вважати ключовими, навіть якщо покупець отримує мало або взагалі ніяких цінових вигод від них.

Диференціація конкурентів. Щоб володіти якостями ключовий компетенції, навички та вміння повинні бути унікальними. Це не означає, що вони повинні належати тільки одній компанії. У цьому зв'язку, не слід називати ключовим будь-який навик, поширений у всій галузі, якщо рівень цієї навички в окремій компанії не перевершує середньогалузевої. У будь-якого підприємства є ряд навичок і здібностей, необхідних для входження в галузь, але не створюють значну конкурентну диференціацію компаній. Конкретна компетенція, вже будучи присутнім у всій галузі, може бути недостатньо розвиненою. Таку компетенцію можна розцінювати як потенційно ключову, якщо є можливості для її розвитку.

Кругозір. Ключові компетенції забезпечують перехід до майбутніх ринкам, забезпечують компанії можливість проникнути на ринок і успішно конкурувати на декількох ринках. Ключові компетенції вимагають абстрагування від зовнішніх параметрів традиційного продукту і формування концепції нового продукту.

Виходячи з цього, можна відзначити проблему формування нових інтеграційних підходів до стратегічного розвитку організації. Одним з таких підходів є компетентнісний підхід, загальна логіка якого полягає у формулюванні ключових бізнес-компетенцій, що стають основою процесу саморозвитку організації. Під ключовими бізнес-компетенціями традиційно розуміють певні специфічні фактори функціонування і розвитку організації, які в організації усвідомлюються як базові, ключові [1, с. 114—117]. На основі бізнес-компетенцій визначається стратегічна спрямованість компанії, вимоги до всіх елементів організації, в тому числі до персоналу. Звідси комплекс вироблених підприємством бізнес-компетенцій може бути реалізований за допомогою персональних компетенцій. На основі механізму вироблення компетенцій, формулювання стратегій компанії, її цілей і завдань, опису вимог посади та визначення персональних компетенцій в економічній науці формується нова парадигма ключових компетенцій [2, с. 37—45].

Інтеграція передбачає об'єднання частин у «єдине ціле», цілісну систему. У Новому тлумачному словнику української мови термін «інтегральний», «інтеграція», який походить від латинського — *integer* означає повний, цілісний, суцільний, єдиний. Інтегрування, читаємо далі, це відтворення або відновлення цілісності, об'єднання в єдине ціле частин будь-якої системи, узгодження компонентів, формування і встановлення між ними зв'язків і відносин [4].

З терміном «інтеграція» тісно пов'язаний термін взаємодія, взаємозв'язок, взаємовплив. Інтеграція — це найвища форма взаємодії, оскільки вона передбачає не тільки взаємовплив і взаємозв'язок, а й взаємопроникнення [3].

Поняття «інтеграція» містить ідею міжпредметних зв'язків як засіб для «визначення синтезувальних інтегральних відносин між об'єктами, явищами та процесами реальної дійсності, що знайшли своє відображення в змісті, формах і методах навчально-виховного процесу та виконують освітню, розвиваючу та виховну функцію в їхній організаційній єдності [5, с. 50—56].

Внутрішня структура категорії компетентності складається із сукупності компетенцій, що мають інтегральну характеристику і містять змістовий (знання), процесуальний (уміння), аксіологічний (цінності, орієнтації), креативний (творчість), особистісний аспекти й охоплюють ціннісно-мотиваційну, операційно-технологічну, самостійно-творчу, рефлексивно-оцінювальну сфери особистості.

З позицій економічної теорії визначають ключові компетенції як специфічні переваги, по відношенню до конкурентів галузі, які забезпечують базову основу доданої вартості [6, с. 228—234]. Необхідно підкреслити, що центральним моментом у всіх визначеннях є розгляд набору специфічних факторів з чітким акцентом на унікальність і конкурентоспроможність.

Звідси випливає, що концепція інтеграція ключових компетенцій обумовлює стратегічні характеристики організації, що зумовлює орієнтацію бізнесу на стратегічні можливості і лідерство в конкурентній боротьбі. Історично виникнення даної концепції пов'язаний з ім'ям Селзника, який в 1957 році в книзі «Лідерство в управлінні» визначив ключові компетенції як внутрішні фактори, що визначають вірогідність успіху організації. У його концепції організація розглядається як система, що виробляє «характер», який і відрізняє компанію від інших, створює відмітні переваги. Цей «характер» був названий відмінною компетенцією, що виявляється через ряд особливих здібностей і обмежень, що містяться в формується з часом інституційній системі, що впливає на здатність організації формувати і дотримуватися певних стратегій [2, с. 37—45]. Селзник, визначаючи бізнес-компетенції як «характер» організації, акцентував увагу на ретроспективності, дослідженні причинно-наслідкових зв'язків, історичності формування компетенцій, підкреслював, що минуле по суті визначає сьогодення і майбутнє. На даний момент таке трактування позбавляє організацію гнучкості та адаптивності. У 1965 році І. Ансофф у книзі «Корпоративна стратегія» сформулював поняття сітки компетенцій, під якою він розумів шаблонний список умінь і ресурсів. Дана сітка, на його думку, повинна регулярно складатися для самої організації, а також для конкурентів з метою проведення порівняльного аналізу та виявлення відносної сили конкурентів на даному ринку. На наш погляд, розглядаючи потенціал організації та її конкурентоспроможність на даному ринку, Ансофф адаптував концепцію Селзника до реалій часу, пов'язаних з наростаючою гостротою конкурентної боротьби і глобалізацією світових ринків [2, с. 37—45]. Базову основу для сучасного розуміння ключових бізнес-компетенцій заклали Прахалад і Хемел, які визначили їх як навички та вміння, що дозволяють компанії

надавати споживачеві фундаментальні вигоди. Можна застосувати термін «ключові компетенції» в їх розумінні для позначення набору умінь і технологій, комплексу накопичених організацією знань і досвіду, який стає основою успішної конкуренції. Хемел і Прахалад стверджують, що з точки зору перспектив стратегічне планування не представляється ні достатньо радикальним, ні достатньо довгостроковим [2, с. 37—45].

Виходячи з цього можна визначити компетенції як якість внутрішнього знання, недоступне безпосередньому сприйняттю споживачем. Вони знаходять непряме вираження в споживній вартості кінцевого продукту через ефективність використання персональних ресурсів і здібностей у виробничій та організаційній системі з певною конфігурацією.

Відмінною рисою концепції інтеграції ключових компетенцій персоналу розглядається також категорія динамічних можливостей. Ця концепція передбачає цілісний підхід до розуміння нових джерел конкурентної переваги [4]. Управління компанією використовує динамічні можливості для об'єднання, вибудовування та реформування внутрішніх і зовнішніх компетенцій. Основою динамічних можливостей служить орієнтація компанії на бізнес-процеси, а не на ринки і кінцеву продукцію. Загалом завдяки такому підходу компанія зможе створювати компетенції залежно від обраної стратегії і конкуренції. Представлена парадигма динамічних можливостей визначає, в якому напрямку слід розширювати внутрішні і зовнішні компетенції. На наш погляд, логіка даної парадигми передбачає розуміння системи ключових компетенцій як похідною від економічних ресурсів, якими володіє персонал та організація в цілому.

Таким чином, успіх компанії в конкурентній боротьбі в цілому залежить від трьох груп факторів [7]: — внутрішніх компетенцій, до яких можна віднести ноу-хау, унікальні технології, бізнес-процеси (управління проектами, управління якістю, збут, маркетинг, планування, мотивація), кваліфікований персонал; — зовнішніх компетенцій, до складу яких входять стійкі зв'язки з постачальниками і споживачами, можливість лобювання інтересів, здатність забезпечити фінансування в необхідному обсязі в необхідні терміни за прийнятною ціною; — динамічних можливостей.

«Система ключових компетенцій» підприємства, що представляє собою комплекс взаємопов'язаних елементів для досягнення сталого конкурентного рівня підприємства, напрямків його стратегії за видами, рівнями та критеріями розвитку ключових компетенцій. Внутрішня складова — це знання, навички, здібності, технології та інші елементи людського та організаційного капіталу, що утворюють у взаємодії основні види ключових компетенцій підприємства. Зовнішня складова — це елементи ринкового капіталу підприємства (споживча цінність, унікальність, новизна продукції; фінансові результати, задовольняють інвесторів, власників). Необхідно враховувати, що концепція інтеграції ключових компетенцій співіснує з концепцією ключових компетенцій, що відносяться до посади, які будемо далі називати ключовими персональними компетенціями. Під персональною компетенцією розуміються характеристики працівників або вимоги до якостей працівника, що пред'являються певною сферою професійної діяльності [10]. Дані категорії спільно в єдиній моделі, в єдиному процесі їх взаємодії. Необхідно підкреслити принципові відмінності між названими категоріями. У табл. 1 представлено ці відмінності.

Таблиця 1

КЛЮЧОВІ БІЗНЕС-КОМПЕТЕНЦІЇ ТА ПЕРСОНАЛЬНІ КОМПЕТЕНЦІЇ

Характеристика	Бізнес-компетенції	Персональні компетенції
охоплення	організація	індивідууми
призначення	стратегічні зміни	тактичні зміни
об'єкт	Бізнес-одиниця і більш великі структури	працівник
точка відліку	процес	робота
Предмет впливу, склад	повністю структуровані	диференційовані за професійно-кваліфікаційними рівнями

Насамперед, на відміну від бізнес-компетенцій, персональні компетенції охоплюють конкретних співробітників, а не всю організацію, тобто персональні компетенції визначаються окремо для кожної конкретної посади. Другим принциповим відмінністю є орієнтація бізнес-

компетенцій на стратегічні можливості і зміни, а значить вони визначають бізнес-процеси, що протікають на підприємстві. Персональні компетенції традиційно прописуються для виконання конкретних робіт, пов'язаних з певною діяльністю, тобто пов'язані з тактичними змінами, проте необхідно підкреслити, що в цілому можна говорити про стратегічної спрямованості також і ряду персональних компетенцій, тобто персонал є рушійним фактором змін [9, с. 35—11]. Особливо підкреслимо, що бізнес-компетенції не тільки служать однією з основ побудови моделі персональних компетенції компанії, але і можуть бути повністю включені у вимоги до якої-небудь конкретної посади. Таким чином, інтеграція ключових компетенцій компанії в цілому передує інтеграції персональних компетенцій її співробітників. При розробці моделей персональних компетенцій за основу беруться ключові компетенції та стратегія компанії, а також забезпечують її реалізацію бізнес-процеси. Перше, що має бути визначено, які ключові бізнес-компетенції компанія протиставить своїм конкурентам у боротьбі за споживача і встановлення ринкової позиції [11].

Висновки. Отже, інтегруючи ключові компетенції персоналу можна підвищити ефективність діяльності та конкурентоспроможності підприємства в цілому.

Література

1. *Дериховська В. І.* Модель оцінки рівня розвитку персоналу підприємства/ В.І. Дериховська// Економіка розвитку: наук. журнал. — Х. : ХНЕУ, 2012. — Вип. 1(61). — С. 114—117.
2. *Єфремов В.С., Хаников І.А.* Ключова компетенція організації як об'єкт стратегічного аналізу // Менеджмент в Росії і за кордоном. — 2002. — № 2. — С. 37—45.
3. *Клецова К. В.* Формування компетенцій персоналу як основа забезпечення його конкурентоспроможності на ринку праці [Електронний ресурс] / К.В. Клецова// Вісник східноукраїнського національного університету ім. В. Даля: наук. журнал. — 2010. — №1(143). — Режим доступу: http://www.nbuiv.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2010_1_1/index.html.
4. *Крейнер С.* Ключові ідеї менеджменту. — М.: Инфра-М, 2002. — 347 с.
5. *Криворучко О. М.* Оцінення важливості бізнес-процесів для досягнення цілей підприємства/ О. М. Криворучко, Ю. О. Когут// Стандартизація. Сертифікація. Якість. — 2011. — №4(71). — С. 50—56.
6. *Кузнецова І. О.* Модель компетенцій менеджера як складова ключової здібності підприємства/ І. О. Кузнецова // Сталий розвиток економіки. — 2011. — №2. — С. 228—234.
7. *Мясоедов С. П.* Міждисциплінарний словник з менеджменту. — М.: Справа, 2005. — 256 с.
8. *Прахалад К., Рамасвами М.* Майбутнє конкуренції. Створення унікальної цінності разом із споживачами. — М.: Олімп-Бізнес, 2006. — 352 с.
9. *Сардак О. В.* Формування моделі компетенцій персоналу в умовах маркетингової орієнтації підприємств/ О. В. Сардак// Економічні науки: зб. наук. праць. Серія «Економіка та менеджмент». — 2010. — Вип. 7(26), Ч. 3. — С. 3—11.
10. *Хамел Г., Прахалад К. К.* Конкуруючи за майбутнє. Створення ринків завтрашнього дня. — М.: ЗАТ «Олімп-Бізнес», 2002. — 288 с.
11. *Хамел Г., Прахалад К., Томас Г., О'Ніл Д.* Стратегічна гнучкість. — СПб.: Пітер, 2005. — 384 с.

Стаття надійшла до редакції 28.07.2014 р.