

**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ ЯК СКЛАДОВА
ЗАГАЛЬНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА
COMPETITIVE PERSONNEL AS PART OF GENERAL BUSINESS
COMPETITIVENESS**

У статті досліджуються питання підвищення конкурентоспроможності підприємства за допомогою формування конкурентоспроможного персоналу, здатного зміцнювати і розвивати позиції підприємства в умовах конкурентного ринку.

Ключові слова. *Конкурентна перевага, конкурентоспроможність персоналу, професійне навчання.*

This article investigates the problems of increasing the competitiveness of enterprises, by establishing competitive personnel capable to strengthen and develop the company's position in a competitive market.

Key words. *Competitive advantage, competitiveness staff training.*

Формування ринкової економіки в Україні спричинило посилення конкуренції в багатьох секторах ринку, що обумовило необхідність дослідження конкурентоспроможності як можливості підприємств працювати в умовах конкуренції на ринку. Важливість забезпечення конкурентоспроможності загострюється в контексті подальшої глобалізації економіки, завдяки чому вітчизняні підприємства змушені конкурувати не тільки в межах національної економіки, але і з іноземними виробниками.

Якщо питання конкурентоспроможності підприємства або товару в сучасних економічних дослідженнях розглянуті достатньо, то питання,

пов'язані з конкурентоспроможністю персоналу як однією з важливих складових конкурентоспроможності підприємства, не можна вважати до кінця вирішеними. Зокрема, у сучасній науковій літературі не повністю досліджені питання, пов'язані безпосередньо з підвищенням конкурентоспроможності персоналу. Необхідність практичних рекомендацій з підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства обумовила вибір теми статті і її актуальність.

Постановка задачі. На конкурентному ринку перемагає той, хто продає якісний товар за доступними цінами і до того ж вміє подати споживачеві свій товар. Якщо підприємство не розвивається, якщо постійно не працює над підтримкою своєї конкурентоспроможності, то воно терпить крах. Уникнути цього можна тільки шляхом безперервного створення нових конкурентних переваг, до яких повною мірою відноситься висока кваліфікація персоналу.

Конкурентоспроможність підприємства логічно виразити наступною формулою:

$$\boxed{\text{Конкурентоспроможність підприємства}} = \boxed{\text{Конкурентоспроможність персоналу}} + \boxed{\text{Конкурентоспроможність менеджменту}} + \boxed{\text{Конкурентоспроможність продукції}}$$

Причому, перша складова цієї формули являється, на наш погляд, визначальною. Конкурентоспроможний персонал – це добре навчений, добре підготовлений, добре мотивований і добре стимульований персонал, що вміє і бажає трудитися, націлений на досягнення цілей і вирішення задач підприємства. Цей персонал висуває зі своїх рядів конкурентоспроможний менеджмент, що ним керує. І, нарешті, конкурентоспроможний персонал, очолюваний конкурентоспроможним менеджментом, створює конкурентоспроможну продукцію, що

вимагається ринком. Це формула ідеального конкурентоспроможного підприємства.

Конкурентоспроможність організації прямо пов'язана з конкурентоспроможністю персоналу підприємства. Даний показник характеризує конкурентний потенціал підприємства. Процес створення конкурентоспроможного підприємства повинен починатися зі формування конкурентоспроможного персоналу, здатного зміцнювати і розвивати позиції підприємства. У числі головних пріоритетів – філософія мислення і особистих досягнень осіб, що приймають ключові рішення.

У сучасній економіці як головні якості фахівця, особливо керівника, називаються:

- по-перше, здатність забезпечити конкурентоспроможний розвиток своєї організації (безупинно створювати конкурентні переваги). Конкурентні переваги – це якісні і кількісні ознаки товару, що впливають на вибір покупця. Створення конкурентних переваг забезпечує освоєння інновацій сучасних технологічних укладів, а також різні організаційні фактори: місце розташування, транспортні і інші комунікації, вартість сировини і робочої сили, природно-кліматичні умови, якість робочої сили і т.п.;
- по-друге, забезпечити свою власну конкурентоспроможність як фахівця (мати в кожен момент часу знання і навичка вирішення задач, що стоять перед підприємством). Ця ознака успіху базується на особливості сучасного періоду інноваційного розвитку суспільства. Сьогодні ця особливість полягає в тому, що інновації і зміни йдуть не як епізодичний процес, як це було на ранніх етапах науково-технічного прогресу, а безупинно. А це означає, що сучасному фахівцеві перебудовуватися, перенавчатися доводиться не раз у десять або п'ять років, а безупинно.

Прояв конкурентних переваг персоналу обумовлюється зовнішніми або внутрішніми умовами. Фахівець, що працює в конкурентоспроможному середовищі, і сам буде прагнути стати більш конкурентоспроможним. Однак те, якою мірою він буде конкурентоспроможним у відповідному середовищі, визначається цінностями самого фахівця. Як правило, зовнішні умови є вирішальними в досягненні конкурентоспроможності.

Внутрішні, або індивідуальні, конкурентні переваги персоналу по своїй природі можна умовно підрозділяти на спадкоємні і придбані. До спадкоємних конкурентних переваг персоналу належать здібності (обдарованість, талант, геніальність, здатність до даного виду діяльності); темперамент (сангвінік, холерик, флегматик, меланхолік); фізичні дані.

До придбаних конкурентних переваг персоналу відносяться ділові якості (освіта, спеціальні знання, навички і уміння); інтелігентність і культура; цілеспрямованість мотивації діяльності (уміння формулювати особисті цілі і цілі колективу); характер (ставлення до праці, до інших, до себе, до речей); уміння управляти своїми емоціями, воля, стійкість до стресів; товариськість, комунікабельність; організованість; вік і ін.

У рамках даного дослідження пропонується зосередитися на першій із придбаних конкурентних переваг, а саме ділові якості.

Конкурентоспроможність багато в чому досягається постійною підготовкою персоналу, підвищенням їхньої кваліфікації і професійною орієнтацією в цей момент і на даному виробництві. Але сформована в Україні державна політика в сфері людських ресурсів виявляється на даний момент досить неефективною: істотно ослаблена професійна школа, відсутня система розвитку персоналу підприємств, зруйновані колишні зв'язки між професійною освітою і професійною працею. Ринок професій і ринок освітніх послуг України практично не пов'язані.

Ринок освітніх послуг виявився практично незбалансованим з реальними потребами ринку кваліфікованої праці. Якісний рівень працівників підприємств істотно поступається вимогам, що потребуються на міжнародному ринку праці.

Серед основних способів професійного розвитку персоналу наведемо:

1. Цільові програми навчання і підвищення кваліфікації.
2. Стажування фахівців.
3. Конкурси професійної майстерності.
4. Інноваційні проблемні програми.
5. Стратегічне навчання для керівництва підприємства.
6. Управлінське навчання для керівників підрозділів.
7. Школи професійної майстерності і майстри-класи.
8. Навчання у вищому навчальному закладі.

Існує величезна кількість методів розвитку професійних знань і навичок. Всі вони можуть бути розділені на дві великі групи – навчання безпосередньо на робочому місці і навчання поза робочим місцем (у навчальному класі). Основними методами навчання на робочому місці є: інструктаж, ротація, учнівство і наставництво.

Інструктаж являє собою роз'яснення і демонстрацію прийомів роботи безпосередньо на робочому місці і може проводитися як співробітником, що давно виконує дані функції, так і спеціально підготовленим інструктором. Інструктаж на робочому місці є недорогим і ефективним засобом розвитку простих технічних навичок, тому він настільки широко використовується на всіх рівнях сучасних організацій.

Ротація являє собою метод самостійного навчання, при якому співробітник тимчасово переміщається на іншу посаду з метою придбання нових навичок. Ротація широко застосовується підприємствами, що вимагають від працівників володіння декількома професіями. Крім чисто навчального ефекту, ротація впливає на

мотивацію співробітника, допомагає переборювати стрес, що викликається одноманітними виробничими функціями, розширює соціальні контакти на робочому місці.

Учні́вство і наставни́цтво («коучинг») є традиційними методами професійного навчання ремісників. Із древніх часів, працюючи поруч із майстром, молоді робітники вивчали професію. Цей метод широко поширений і сьогодні, особливо там, де практичний досвід відіграє виняткову роль у підготовці фахівців, – медицині, виноробстві, управлінні. Даний метод вимагає особливої підготовки і складу характеру від наставника, яким практично неможливо стати за розпорядженням зверху.

Навчання на робочому місці відрізняється своєю практичною спрямованістю, безпосереднім зв'язком з виробничими функціями співробітника, надає, як правило, значні можливості для повторення і закріплення вивченого. У цьому значенні даний вид навчання є оптимальним для вироблення навичок, необхідних для виконання поточних виробничих завдань. У той же час таке навчання часто буває занадто спеціальним для розвитку потенціалу співробітника, формування принципово нових поведінкових і професійних компетенцій, оскільки не дає йому можливості абстрагуватися від сьогоденної ситуації на робочому місці і вийти за рамки традиційної поведінки. Для досягнення таких цілей більш ефективні програми навчання поза робочим місцем.

Лекція є традиційним і одним із найстарших методів професійного навчання. У ході лекції, що представляє собою монолог інструктора, аудиторія сприймає навчальний матеріал на слух. Лекція є неперевершеним засобом викладення великого обсягу навчального матеріалу в короткий термін, дозволяє розвинути безліч нових ідей протягом одного заняття, зробити необхідні акценти. Лекції надзвичайно ефективні з економічної точки зору, оскільки один інструктор працює з

декількома десятками, сотнями і навіть тисячами учнів (якщо використовується відео або Інтернет). Обмеженість лекцій як засобу професійного навчання пов'язана з тим, що слухачі є пасивними учасниками події, що відбувається – лекція не передбачає практичних дій з боку що навчаються, їхня роль обмежується сприйняттям і самостійним осмисленням матеріалу. У результаті практично відсутній зворотний зв'язок, інструктор не контролює ступінь засвоєності матеріалу і не може внести корективи в хід навчання.

Розгляд **практичних ситуацій (кейсів)** дозволяє в певній мірі перебороти цей недолік. Даний метод навчання передбачає аналіз і групове обговорення гіпотетичних або реальних ситуацій, які можуть бути представлені у вигляді опису, відеофільму і т.д. В основі розгляду практичних ситуацій лежить дискусія, групове обговорення, у якому учні відіграють активну роль, а інструктор спрямовує і контролює їхню роботу. Використання даного методу дозволяє учасникам програми навчання познайомитися з досвідом інших організацій (зміст конкретної ситуації), а також розвинути навички аналізу прийняття рішень, розробки стратегії і тактики. Для успішного використання методу практичних ситуацій від учнів потрібен певний рівень професіоналізму і теоретичних знань, які повинні бути розвинені на робочому місці або за допомогою інших методів навчання.

Ділові ігри являють собою метод навчання, найбільш близький до реальної професійної діяльності учнів. Перевага ділових ігор полягає в тому, що, являючись моделлю реальної організації, вони одночасно дають можливість значно скоротити операційний цикл і тим самим продемонструвати учасникам, до яких кінцевих результатів спричинять їхні рішення і дії. Ділові ігри бувають як глобальними (управління компанією), так і локальними (здійснення переговорів, підготовка бізнес-плану). Використання цього методу дозволяє учням виконувати різні

професійні функції і за рахунок цього розширити власне уявлення про організацію і взаємини її співробітників.

Ділові ігри досить корисні з погляду вироблення практичних, управлінських (складання планів, проведення нарад, переговорів) і поведінкових навичок (задоволення потреб клієнтів, орієнтованості на якість, співробітництво). Вони менш ефективні для засвоєння теоретичних знань і оволодіння новими професіями. Ділові ігри є досить дорогими, оскільки для їхньої підготовки потрібні спеціальні навички і досить багато часу; ефективний розбір ділової гри, що має надзвичайне значення для ефективності цього виду навчання, також вимагає участі спеціально підготовлених інструкторів.

Самостійне навчання є найбільш простим видом навчання — для нього не потрібно ні інструктор, ні спеціальне приміщення, ні певний час, — учень вчиться там, тоді і так, як йому зручно. Організації можуть мати значну користь із самонавчання за умови розробки і надання співробітникам ефективних допоміжних засобів – аудіо і відеокасет, підручників, задачників, навчальних програм.

Основною рисою самостійного навчання є його індивідуальний характер. Учень може визначати темп навчання, число повторень, тривалість заняття, тобто контролювати важливі параметри процесу навчання, що є заданими при інших методах. У той же час індивідуальний характер позбавляє самостійне навчання однієї з найважливіших умов ефективності – зворотного зв'язка, учень залишається сам на сам. Розвиток персональних комп'ютерів і мультимедіа-додатків дозволяє значною мірою перебороти цей недолік.

Як бачимо, способів навчання і підвищення кваліфікації багато. Форм же реалізації всіх цих способів усього дві: індивідуальна і групова (корпоративна). В основній масі навчання повинне бути груповим або корпоративним.

Корпоративне навчання – це навчання на базі свого підприємства, коли не окремі фахівці підприємства їдуть на навчання, а навчання приїжджає на підприємство. При цьому навчається ціла команда фахівців. Корпоративне навчання, як правило, проходить у формі семінарів-тренінгів. Є два варіанти проведення таких тренінгів.

Перший – найпоширеніший, коли тренінги проводяться на базі кейсів (від англійського «case» – випадок), тематика яких береться з «чужих» прикладів. При цьому слухачам пропонується вирішувати «чужі» проблеми, уже неодноразово «вирішені», із зарані відомим, як правило, шаблонним рішенням.

Другий – застосовується рідше, і теми тренінгів строго обумовлюються проблемами даного підприємства. Перед семінаром-тренінгом ставиться певне завдання, наприклад, створити діючу систему мотивації персоналу або розробити ефективну стратегію розвитку з урахуванням специфічних особливостей підприємства.

Пріоритетність другого варіанта очевидна. Він більш результативний і ефективний. Навчання у вигляді семінару-тренінгу з орієнтацією на вирішення проблем конкретного підприємства – це складний процес, що ефективно може бути здійснений тільки професіоналами.

Як проходить семінар-тренінг? По-перше, коло учасників семінару визначається колом фахівців, зайнятих вирішенням даної проблеми. По-друге, семінар починається з ідентифікації і уточнення проблем підприємства в заданій області. Потім проблеми ранжуються, виявляються більш і менш значимі. Подача нового матеріалу відбувається на базі обкреслених проблем для того, щоб фахівці, оволодівши технологією, у ході тренінгів могли вже самі розробити конкретні кроки за рішенням своїх проблем з урахуванням особливостей підприємства. Тобто семінар проходить у формі навчального консалтингу. По-третє, семінар закінчується, як правило, діловою грою,

що як би підводить підсумки роботи слухачів. За результатами ділової гри дуже часто народжуються реальні програми рішення тієї або іншої проблеми підприємства.

При цьому підприємство отримує і навчання персоналу, і розв'язання проблеми підприємства. Важливим є і те, що фахівці, які беруть участь у тренінгу, виробляють навички командної роботи. У нестандартній ситуації хтось бере на себе роль неформального лідера і веде за собою «колектив», інші грають ролі стратегів, пропалених практиків, фантазерів, економістів і ін., визначені технологією ділової гри.

Хочеться підкреслити, що в результаті таких тренінгів слухачі-фахівці підприємств отримують не просто набір готових рішень для впровадження, вони одержують технологію підготовки управлінських рішень, адаптованих під конкретні умови підприємства. Таким чином, вони будуть озброєні інструментом для самостійного розв'язання проблем підприємства.

Можна з повною впевненістю стверджувати, що беззаперечний перехід на корпоративну форму навчання є кардинальним способом підвищення ефективності вкладень у розвиток персоналу. Корпоративне навчання дуже ефективне, принаймні, по трьох причинах. По-перше, про критичну масу нових знань і орієнтації на вирішення проблем ми вже згадували. По-друге, при корпоративному навчанні можна різко збільшити обсяги навчання. По-третє, знижуються ризики втрати нових знань і втрати грошей, коли носієм цих знань є вже не окремий фахівець, а команда фахівців. Тому корпоративне навчання є більш ефективно для підприємств.

Висновки. Професійне навчання повинне розглядатися як довгострокові інвестиції в конкурентоспроможність персоналу. Адже однією з основних цілей навчальних заходів є максимально довго втримувати в компанії цінних фахівців, створюючи для них можливості горизонтального і вертикального зростання. Персонал є головним

активом підприємства. Тому сьогодні на перше місце в інвестиційній політиці можна сміливо поставити інвестиції в персонал.

Керівникам підприємств необхідно замислитися над формами і якістю навчання свого персоналу. Треба зрозуміти, що навчання і розвиток персоналу – це найважливіше стратегічне завдання підприємства. Формальним підходам до навчання варто протиставити навчання заради розвитку підприємства. Тільки жорстка орієнтація на вирішення проблем і, природно, корпоративний стиль навчання стануть запорукою успіху підприємства на ринку.

Література

1. Дмитриенко Г.А. Мотивация оценки персонала / Г.А. Дмитриенко. – К.: МАУП, 2002. – 280 с.
2. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации / А.Я.Кибанов. – М.: Инфра-М, 2002. – 296 с.
3. Сотникова С.И. Управление конкурентоспособностью персонала / С.И.Сотникова, Е.В.Маслов, С.Ю.Глазырин. – Новосибирск: Изд-во НГУЭУ, 2006. – 245 с.
4. www.hr-portal.ru/ Сотникова С.И. Конкурентоспособность рынка труда: генезис социально-экономического содержания.

Надійшла до редколегії 12.04.2010 р.

Стаття рекомендована до друку д.е.н., професором Сологуб О.П.