

## СУТНІСТЬ КОМПЕТЕНЦІЙ ПРАЦІВНИКА

*В статті проаналізовано сутність компетенцій працівника, розкрито різницю між компетенцією та компетентністю. Ключові слова: компетенція, компетентність, працівник, індивідуальний досвід.*

*В статье проанализирована сущность компетенций сотрудника, раскрыта разница между компетенцией и компетентностью. Ключевые слова: компетентность, наемный работник, индивидуальный опыт.*

*The content of employee competencies and difference between competence and competency are considered in this article. Key words: competence, competency, employee, individual competence, professional competence.*

**Постановка проблеми.** Часом рекрутингові агентства направляють своїм клієнтам кандидатів, які не відповідають вимогам, що вказані у заявці на підбір. В більшості випадків причиною цього стає невисокий професійний рівень самих рекрутерів, які часом не мають жодного уявлення про професійні вимоги до тієї чи іншої діяльності.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Взагалі дослідженнями поняття „компетенція” займалися багато відомих вчених, таких як: Кэмпбел Д., Стоунхаус Дж., Хьюстон Б. [4]; Лузин А. [5]; Рамперсад Х. [9]; Форсаф П. [11]; Хамел Г., Прахалад К.К. [12]; Ендрю К. [13] Також багато публікацій по компетенціям з’явилося в Україні в професійних журналах з управління персоналом: Звонко В. [2]; Ильина О. [3]; Сысоев И. [7]; Подгорная А., Курдес Н. [6]; Улесов А. [8].

**Невирішена раніше частина загальної проблеми.** В рамках комплексної проблеми своєчасної підготовки та перепідготовки висококваліфікованих спеціалістів існує проблема однозначного трактування поняття «компетенція».

**Мета статті.** Метою статті є аналіз поняття «компетенція» та розкриття відмінностей між компетенцією та компетентністю.

### **Викладення основного матеріалу.**

Так, американські фахівці Г. Хамел та К. Прахалад пишуть, що „компетенція – це набір взаємопов’язаних навичок і технологій, а не окремо взяті навички і технології” [12]. Для рекрутера це можуть бути, наприклад, навички спілкування з людьми, - при цьому він буде використовувати різноманітні комунікативні технології для покращення результату.

Британський фахівець Р. Вільямс [10, с. 115], у свою чергу, пише, що „сьогодні у Великобританії особливо популярне розуміння компетенції як „показника, проявленої поведінки, яка маніфестується, і дозволяє індивіду діяти компетентно”. На нашу думку, це визначення є дещо заплутаним - особливо, з точки зору компетенцій працівника. По-перше, з даного визначення не зрозуміло – як це – діяти компетентно? По-друге, визначення компетенції працівника має конкретизувати, наприклад, яким саме показником визначається компетентність.

Є також інші погляди на поняття „компетенція”. Такі автори як Д.Кемпбел, Дж.Стоунхаус, Б.Х’юстон розглядають компетенцію як властивість або ряд властивостей, які притаманні всім або більшості компаній галузі [4, с. 32]. Дане визначення компетенції можна застосувати, наприклад, до самого авіатранспортного підприємства, але не до його працівника. Адже саме це визначення стосується організації, а не окремого працівника.

В рамках застосування теорії компетенцій до організації, одним з перших, хто заговорив про компетенції, які вирізняють, був Кеннет Ендрюс: „Компетенції організації, які вирізняють, - це більше, ніж те, що вона може зробити; це те, що вона може робити особливо добре” [13, с.47]. Він також пише про те, що фірмам властиво „визначати навички, які лежать в основі будь-якого досягнутого успіху” і „знаходити або створювати вміння, які є посправжньому відмінними” [13, с.48]. Це визначення знову ж таки стосується організації. Проте, якщо його застосувати до конкретного працівника, то матимемо визначення, яке, на нашу думку, найбільш близьке до варіанту, запропонованого Г. Хемелом і К. Прахаладом. Отже, маємо ще одне підтвердження того, що працівник має володіти набором навичок і технологій, за допомогою яких він виконує свою роботу особливо добре.

Сучасні українські дослідники, як от Ігор Сисоєв [7, с.10], пишуть, що „компетенція – це здатність, яка відображає необхідні стандарти поведінки”. З одного боку, на нашу думку, це визначення продовжує визначення Г. Хемела і К. Прахалада в тому сенсі, що набір взаємопов’язаних навичок і технологій все одно прирівнюється до якогось стандарту. Бо на основі чого тоді, наприклад, керівник авіатранспортного підприємства визначить, які саме компетенції повинен мати працівник його компанії?

Далі Ігор Сисоєв [7, с.11] дещо розширює попереднє визначення „компетенція” і дає наступне: „Компетенція – це набір поведінкових індикаторів (поведінка), які спостерігаються тоді, коли ефективно діючі працівники проявляють особисті мотиви, риси характеру і здатності у вирішенні задач, які приводять до досягнення високих результатів діяльності”. Отже, спеціалісти в даному випадку покажуть якість своїх компетенцій у прояві особистих мотивів, рис характеру і здатність вирішувати задачі, які призводять до досягнення високих результатів роботи авіатранспортного підприємства. Наприклад, вони мають так зацікавити споживача авіатранспортних послуг характеристиками свого авіапідприємства, що він швидко зробить їм замовлення.

Підмічену нами особливість поділу самого визначення компетенції на компетенцію організації та індивідуальну компетенцію зазначають і в роботі [2, с. 38]. Однак тут поняття „компетенція” та „компетентність” розглядають як синоніми. Так, „компетентність компанії – це сукупність характеристик компанії, яка робить її більш професійною порівняно з конкурентами.”, а „індивідуальна компетентність – здатність людини виконувати роботу з гарантованим рівнем кваліфікації в певній професійній сфері” [2, с. 38].

Тобто тут мають місце так звані „hard skills” (те, що ми називаємо компетентністю – знання, навички, досвід). Відповідно до цього, - soft skills (складові компетенції – поведінка, здатність до вирішення задач, риси характеру, мотиви).

На основі цих двох визначень можемо зробити цікавий висновок – визначення компетентності компанії підтверджує визначення дане Кенетом Ендрюсом [13, с.47]. По суті, це така характеристика авіатранспортного підприємства, яка робить його конкурентоспроможним.

Проте відразу ж зазначимо, що на нашу думку, поняття „компетенція” і „компетентність” не є синонімами. Цю думку підтверджує і Р.Вільямс [10, с. 115], коли пише, що „ці поняття нерідко плутають”. Він розділяє ці два поняття таким чином, що компетентність стосується організації в цілому, а компетенція стосується окремого працівника. Стосовно такого розподілу зазначимо, що це дещо спрощене розуміння. Оскільки „компетентність” – поняття, яке охоплює знання, навички та досвід, тобто те, що можна змінити. Компетенція, в свою чергу, охоплює поведінку, здатність до вирішення задач, риси характеру та мотиви, тобто ті складові, на які можна лише вплинути.

Саме тому, наприклад, визначення В.Звонко [2, с. 38]: „загальна компетентність людини складається з окремих компетенцій: професійної, теоретичної та соціально-психологічної (емоційної).”, потребує уточнення і розподілу. Адже професійна і теоретична складові якраз можуть містити як елементи компетенції так і компетентності. Тоді як емоційна складова відноситься лише до компетенції.

Хоча, навіть, визначення компетентності, дане консультантами аудиторської і консалтингової компанії „Делойт” ілюструє змішування понять „компетенція” та „компетентність”: „Під компетентністю ми розуміємо не тільки знання та навички, а також ставлення до змін, що відбуваються в компанії, лояльність та готовність застосовувати нові методи роботи, вміння приймати рішення та здійснювати професійний аналіз в ситуаціях, що вимагають оцінки відповідно до вимог бізнесу та етичних норм” [1, с. 22].

Цікавий підхід до визначення компетенції поданий в роботі Х.Рамперсада [9, с. 182]. Він виділяє не просто компетенцію організації і компетенцію працівника, але й поділяє останню на особистісну компетенцію та професійну компетенцію.

Так, „індивідуальна компетенція – це сукупність знань, досвіду, навичок, цінностей, норм, моделей поведінки окремого працівника, яка служить основою його особистого успіху і становища в суспільстві”, а „професійна компетенція – це сукупність знань, досвіду, навичок, цінностей, норм, моделей поведінки, необхідних для виконання даної роботи” [9, с. 182]. В рамках даного аналізу найбільш цікавим є визначення професійної компетенції, бо, на нашу думку, на основі нього та деяких визначень розглянутих раніше можна сформулювати визначення компетенції працівника.

Як і кожен професіонал, працівник авіатранспортного підприємства має набір компетенцій, які створюють його компетентність. І всі вищезазначені блоки відносяться до цих компетенцій. Проте всі його компетенції мають відповідати певним принципам, які передбачають, що компетенції мають бути [2, с. 38]:

- Вичерпними.
- Дискретними.
- Сфокусованими.
- Доступними.
- Конгруентними.
- Сучасними.

Так, дійсно, перелік компетенцій працівника має перекривати всі важливі робочі моменти.

Що ж стосується дискретності, то кожна компетенція працівника має стосуватись певного виду його діяльності, який легко може бути відділений від інших видів. У випадку, коли компетенції перекриваються, буде важче точно оцінювати роботу такого працівника.

Сфокусованість означає, що кожна компетенція працівника має бути чітко визначена, і не потрібно з допомогою неї прагнути охопити занадто багато.

Також кожна компетенція працівника має бути доступно сформульована, аби її можна було використати універсально. Варто вживати загальноприйняті терміни, бо застосування корпоративного сленгу може бути неоднаково по трактованню менеджерами, навіть, у самому авіатранспортному підприємстві.

Конгруентність компетенції проявляється в достатньому рівні укріплення організаційної культури і посиленні довгострокових цілей. Абстрактні компетенції не принесуть користі ні самому працівникові, ні його компанії.

Сучасність компетенцій працівника полягає у відображенні ними поточних і майбутніх потреб фахівця певного профілю. Бажано, щоб розробкою компетенцій займалися спеціалісти з хорошим стратегічним баченням.

**Висновки.** Отже, компетенція працівника продовжує його компетентність, бо реалізує навички, знання та досвід цього спеціаліста через поведінку, особисті мотиви, риси характеру і здатності у вирішенні задач, які приводять до досягнення високих результатів діяльності авіатранспортної компанії.

Проте кожне визначення, на нашу думку, найяскравіше ілюструється тими характеристиками, якими має володіти успішний спеціаліст. Однак важливо бути реалістами і не прагнути перебільшити число необхідних компетенцій працівника.

Отже, провівши аналіз понять „компетенція” і „компетентність”, ми дійшли висновку, що компетентність являє собою набір компетенцій. А ті в

свою чергу мають відповідати вищезазначеним принципам. При цьому набір характеристик діяльності спеціаліста певного профілю має бути відображений у набору компетенцій для такого фахівця.

### **Література:**

1. Ваш бізнес-партнер в Україні. Запорука успіху. [Текст] – К.: Делойт, 32 с. - с. 22.
2. Звонко В. На прицеле – компетенції. & Стратегії. [Текст] – К.: январь, 2005 г.
3. Ильина О. Формирование модели компетенции менеджера. [Текст] – Менеджмент сегодня, №5, 2005.
4. Кэмпбел Д., Стоунхаус Дж., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент: Учебник / Пер. с англ. Н.И. Алмазовой. [Текст] – М.: ООО „Издательство Проспект”, 2003. – 336 с.
5. Лузин А. Ключевые концепции современного менеджмента: Словарь управленческого революционера / Александр Лузин. [Текст] – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 134 с.
6. Подгорная А., Курде Н. Оценка по компетенциям: искусство не ради искусства. [Текст] - Управление персоналом/Отдел кадров, № 7 (142), 2005.
7. Сысоев И. Моделирование компетенций. [Текст] – Управление персоналом/Отдел кадров, № 3 (118), 2005.
8. Улесов А. Ключевая компетенция. [Текст] – Менеджмент и менеджер, №10, 2005.
9. Универсальная система показателей: Как достигать результатов, сохраняя ценность / Хьюберт Рамперсад: Пер. с англ. – 3-е изд. [Текст] – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 352 с.
10. Управление деятельностью служащих / Р. Вильямс. – СПб.: Питер, 2000. [Текст] – 302 с.
11. Форсаф П. Развитие и обучение персонала / Пер. с англ., под ред. В.А. Спивака. [Текст] – СПб.: Издательский Дом «Нева», 2003. – 192 с.
12. Хамел Г., Прахалад К.К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Пер. с англ. [Текст] – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002. – 288 с.
13. Kenneth Andrews The Concept of Corporate Strategy, 1987, p. 400. [Текст]