УДК331.522

к.е.н., проф., Довгань Людмила Євгенівна
бакалавр, Панченко Вікторія Петрівна
Національний технічний університет України «КПІ»

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ЗАСАДАХ КОМПЕТЕНЦІЙНОГО ПІДХОДУ

Актуальність дослідженої теми базується на проблематиці розуміння, формування та ефективного впровадження моделі компетенцій на підприємствах. В роботі висвітлені теоретичні засади визначення поняття «компетенції». Проаналізовано доцільність впровадження даного явища на підприємствах.

Постановка проблеми. Успішна діяльність підприємств в умовах постійних змін, підвищеної конкуренції, жорстких фінансових обмежень, розвитку технологій і стрімкого росту нових продуктів та послуг характерних для трансформаційної економіки України істотним чином стає залежна від ефективного використання людського потенціалу конкретної організації. У свою чергу, ефективність діяльності персоналу організації пов'язана з його компетенціями, які є одним з найважливіших складових системи управління персоналом [1].

Світовий досвід переконує, що використання такого стратегічного інструменту як модель компетенцій дає змогу досягти високих результатів в управлінні персоналом та організації в цілому. Особливості впровадження на українських підприємствах моделі компетенцій по забезпеченню взаємодоповнюючого співіснування індивідуальних та загальних характеристик особистості в рамках однієї виробничої структури потребує детального вивчення та дослідження.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблемою формування компетенцій переймалися такі науковці, як: Райзберг Б.А., Лозовський Л.Ш., Стародубцева Е.Б., Уїддет С., Холліфорд С. та багато інших. Зєєр Ф. та Шахматова О. визначають професійну компетенцію як сукупність професійних знань та умінь, а також способів виконання професійної діяльності [2, с. 84]. Кібанов А. Я. трактує дане поняття так: компетенція - це характеристики, необхідні для успішної діяльності або сукупність знань, навиків, здібностей, зусиль, що додаються, і стереотипів поведінки [3,с.57].

Формування цілі статті. Визначення важливості дослідження, формування та впровадження компетенційного підходу з метою удосконалення системи управління персоналом на підприємстві.

Виклад основного матеріалу. Сьогодні в міжнародній практиці підхід до управління персоналом через посадові інструкції давно застарів. Сучасна неокласична парадигма управління персоналом має на увазі відмову від посадових інструкцій і перехід до профілю компетенцій. А побудова профілю не можлива без чітко сформованої моделі компетенцій. Ефективна робота персоналу компанії досягається за рахунок унікальних індивідуальних можливостей людей – їх знань, умінь і досвіду, їх особових особливостей, що виявляються в поведінці і відношенні до справи, їх захопленості, ініціативи і інноватівности. Відома консалтингова фірма Hay Group переконана, що компетенції є комплексом характеристик (якостей) працівника, які включають як знання і навики, так і особові характеристики: природжені здібності, емоційні особливості і вольові установки, що виявляються в діловій поведінці [1].

Враховуючи значну кількість визначень і поглядів щодо компетенцій, можна узагальнити і уточнити дане поняття - це умовна сукупність здібностей і особових характеристик, що визначають поведінку людини за фіксованих зовнішніх умов, сприяючих виконанню організаційних функцій і завдань.

Компетенції поділяються на:

1. **Корпоративні** - ділові і особові якості, які повинні бути властиві кожному співробітникові компанії незалежно від посади і змісту діяльності;
2. **Позиційні** - компетенції, якими повинен володіти співробітник залежно від його формального статусу в організаційній ієрархії. Позиційні компетенції діляться на:
   - *управлінські компетенції* - здібності і особові якості, складові сукупність умінь і навиків, які необхідні керівникам для успішного досягнення бизнес-целей;
   - *компетенції фахівця* - здібності і особові якості, які необхідні фахівцям для успішного виконання своєї роботи.
3. **Технічні** - спеціальні (професійні) знання, уміння і навики, необхідні для ефективного виконання співробітниками своїх посадових обов'язків. Відрізняються від інших тим, що зачіпають область спеціальних знань і умінь, а не властивості особи і здатності [4].

Можна також виділити **базові (корпоративні) компетенції** необхідні всім співробітникам компанії, **менеджерські компетенції** необхідні керівникам компанії (всім або тільки певного рівня), а також **спеціальні (специфічні) компетенції**, необхідні тільки якійсь певній категорії співробітників (наприклад: менеджери по продажах) [5].

Моделювання компетенцій починається із застосування спеціальних методів аналізу компетенцій. Існує декілька методів

отримання початкових даних для моделювання: стратегічне інтерв'ю, дослідження критичних інцидентів, метод репертуарних грат, ассессмент-центр, метод 360 градусів, окрім цього, існує комп'ютерні запитальники і спеціальне програмне забезпечення для моделювання компетенцій. Всі методи доповнюють один одного. Чим ширше коло методів, тим краще Наступне завдання – із загальної маси характеристик виділити і кристалізувати структуру моделі компетенцій. Це найскладніша частина роботи. Вона припускає багатократне зіставлення елементів майбутньої моделі компетенцій один з одним, виділення загальних і приватних ознак, групування елементів по ознаках і зіставлення між собою груп елементів. В процесі моделювання слід пройти декілька ітерацій (повторів), розглянути і проаналізувати всі назви і визначення компетенцій з різних сторін. Спробувати перегрупувати набори характеристик в різних поєднаннях. І лише коли у вас з'явиться відчуття, що ви вичерпали всі варіанти угрупування і перегрупування, можна сказати, що ви наблизилися до остаточного варіанту моделі компетенцій.

Етапи процесу моделювання:

1. Отримання незв'язаного набору характеристик і дій як загального смислового поля.
2. Угрупування характеристик і дій, виділення окремих смислових полів.
3. Найменування і перегрупування первинних компетенцій.
4. Взаємне узгодження компетенцій, кристалізація структури моделі компетенцій.
5. Формулювання визначень компетенцій і індикаторів компетенцій.

Результатом зусиль по збору даних, аналізу і моделюванню компетенцій повинна стати модель компетенцій конкретної посади [6].

Модель компетенцій унікальна для кожної компанії, вона розвивається і коректується разом з розвитком компанії, а в ідеальному випадку – з випередженням [1].

Відома компанія «Київстар», яка є лідером на телекомунікаційному ринку України приділяє значну увагу розвитку та удосконаленню системи управління персоналом. Починаючи з 2003 року командою підприємства була сформована та впроваджена модель компетенцій, яка використовується як потужний інструмент системи мотивацій, розвитку та удосконалення діяльності організації в цілому.

Модель компетенцій «Київстар» містити як загальні для всіх вимоги, так і індивідуальні, визначувані видом діяльності, змістом роботи і виконуваною роллю на цій посаді, як цього чекає компанія.

«Київстар» сформувало модель компетенцій у вигляді своєрідної піраміди (рис. 1).

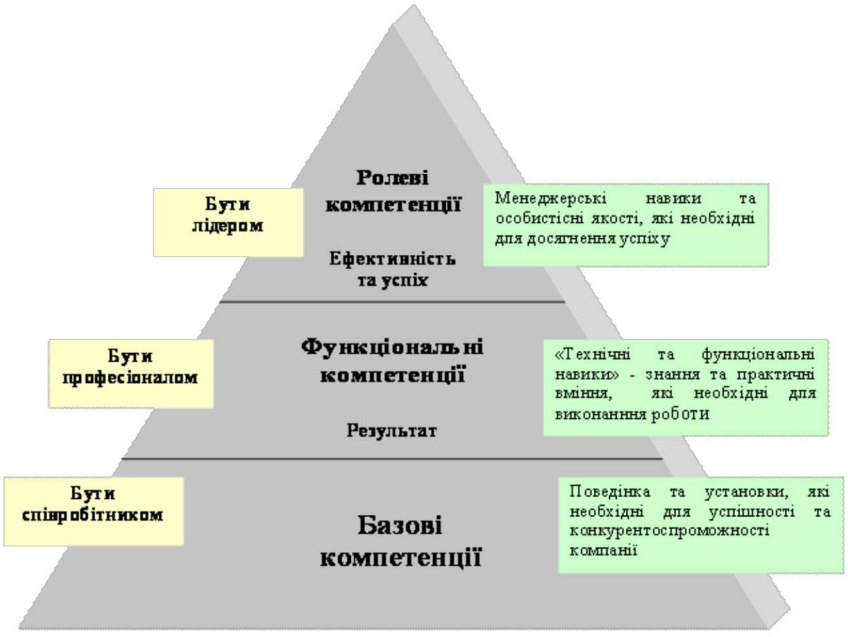

Рис. 1 Модель компетенцій «Київстар»

З рисунку 1. видно, що компанія виділяє три групи компетенцій.

Базові компетенції встановлювалися керівниками вищого рівня, як невід'ємні вимоги до співробітників компанії. Їх перелік відображає певний ідеальний портрет співробітника для компанії – відданість бізнесу, націленість на зміни, делегування повноважень і робота в команді, бездоганне виконання своїх обов'язків і порядність.

Функціональні компетенції досить детально описуються в кваліфікаційних вимогах до посади і базуються на виконуваних функціях і діях. Це необхідні вимоги до посади. Вони обов'язкові і можуть бути оцінені шляхом професійної атестації.

Ролеві компетенції. Це найбільш мінливий набір, що відображає стратегічний напрям розвитку бізнесу або позиціонування компанії.

Дані компетенції реалізуються в поведінці. Причому, поведінка обумовлена самою компанією: видом бізнесу і умовами, в

яких працює компанія, стилем управління і стратегічними завданнями, корпоративними цінностями і в цілому культурою, що відображає всі нюанси життя компанії. Перелік ролевих компетенцій може і, як правило, співпадає з компетенціями, вживаними в інших компаніях. Але смислове наповнення – опис поведінкових індикаторів, повинно бути суто індивідуальним для кожної компанії, розвиватися і коректуватися в строгій кореляції з розвитком компанії, в ідеальному випадку – з її випередженням [1].

Модель компетенцій закладає серйозну основу для системи управління персоналом в компанії:

- пошук і підбір персоналу стає більш сфокусованим і результативним, оскільки тепер компанія гранично чітко уявляє, кого вона шукає;
- завдяки моделі компетенцій керівники компанії в змозі визначити потенціал, здібності майбутніх співробітників ще до того, як вони виявилися повною мірою. Вони можуть відповісти на питання: Чи можна в принципі в майбутньому чекати від потенційного співробітника виконання роботи на тому рівні, який необхідний компанії? Це дозволить компанії не розтрачувати ресурси даремно на тих, хто по своїх здібностях, по складу своєї особи ніколи не зможе стати успішним менеджером по продажах;
- ґрунтуючись на моделі компетенцій компанія може більш грамотно побудувати систему по навчанню персоналу, зосередившись на розвитку критичних навиків і умінь і збільшити ефективність навчання;
- менеджмент компанії отримують в свої руки могутній прикладний інструмент розвитку співробітників. У щоденній рутинній діяльності менеджер за допомогою індикаторів компетенцій може дати своєму співробітникові грамотний і вичерпний зворотний зв'язок, не керуючись, як раніше, тільки «відчуттями і відчуттями» По суті, модель компетенцій стала «дорожньою картою» професійного розвитку для кожного менеджера.

Висновки. Сьогодні саме персонал розглядається як найважливіший внутрішній ресурс підвищення прибутковості підприємства, тому ефективне управління ним має ключове значення для успішності і результативної роботи організації. Незалежно від специфіки бізнесу, рішення задачі управління персоналом зрештою зводиться до того, щоб сформувати «правильну» поведінкову модель його співробітників, добитися того, щоб кваліфікація і професійний рівень персоналу не тільки максимально відповідали потребам компанії, але і підкріплювалися бажанням ефективно працювати, сприяючи процвітанню бізнесу. Таким чином, використовуючи модель компетенцій, для багатьох компаній стає можливим вирішення проблем дефіциту кваліфікованого персоналу, удосконалення мотиваційних систем, зміцнення свої лідерських позиції на ринку, розвитку організації загалом.

Список літератури

1. Кучерова Светлана. Модель компетенций на службе эффективной работы организации / Светлана Кучерова // Менеджер по персоналу. – 2007. - №10. – С. 10,16.
2. Зеер Ф. Личностно-ориентированные технологии профессионального развития специалиста: Научно-методическое пособие / Ф. Зеер, О. Шахматова. - Екатеринбург, 1999. – 142 с.
3. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом / Киибанов А.Я. – М.: «ИНФРА-М», 2003, - 287 с.
4. Агеева Надежда. Какие бывают компетенции / Надежда Агеева // Кадровое дело. – 2004. - № 11. Режим доступа: http://www.hr100.ru/wmc/readme/article/article03/?id=1154942121. – Название с экрана.
5. Компетенция [Электронный ресурс]: материал из Википедии - свободной энциклопедии. Режим доступа: http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B5%D1%82%D0%B5%D0%BD%D1%86%D0%B8%D1 – Название с экрана.
6. Ващенко Ю. Борьба за таланты, или компетенции в компетенции HR-а [Електронный ресурс] : (материалы рекрутингово ресурса POSADA.com.ua) / Ващенко Юрий. // POSADA.com.ua. - 24.01.2007. – Режим доступа: http://posada.com.ua/useful/employer/7/265/. Название с экрана.