

ПІДХІД ДО РОЗРОБЛЕННЯ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ЗА КОМПЕТЕНЦІЯМИ

Доведено доцільність управління персоналом на основі компетенцій. Запропоновано концептуальний підхід до розроблення моделі процесу управління персоналом за компетенціями. Проаналізовано основні принципи та етапи його впровадження.

The article is dedicated to the significance of staff competencies. The author proposed a conceptual approach to staff competence development model. In this article is also revealed and presented practical recommendations on the company providing highly skilled human resources.

Новий етап розбудови інформаційного суспільства – суспільства, орієнтованого на знання, значно підвищує вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня персоналу, вимагаючи розширення якісного і кількісного рівня компетенцій, які формуються як у процесі здобуття освіти, так і в процесі професійної підготовки. Від компаній сьогодні вимагається створити відповідний внутрішній клімат, що забезпечить якнайповніше розкриття інтелектуального потенціалу її працівників. Поряд із цим, актуальності набуває ідентифікація і систематизація знань, вмінь та навичок всередині організації, що дасть змогу керувати ними і контролювати повноцінне їхнє застосування, впливаючи на зміни зовнішнього середовища, або випереджаючи їх. З огляду на це створення необхідних умов для підвищення компетентності персоналу є чи не найголовнішим напрямом розвитку підприємств сьогодні.

Аналіз наявних досліджень свідчить про значну увагу вітчизняних та зарубіжних науковців до впровадження компетентісного підходу до управління персоналом на підприємствах. Так, у своїх працях Роджер Міллс здійснив аналіз складових компетенцій на етапі їхнього формування й обґрунтував сутність моделі компетенцій. У свою чергу, американські економісти Лайл Л. Спенсер та Сайн М. Спенсер створили словник компетенцій, запропонували практичні рекомендації, спрямовані на адаптацію моделей компетенцій персоналу відповідних посад [6]. Також їм вдалося розробити загальні моделі компетенцій, за допомогою яких на підприємстві можна сформулювати систему ключових компетенцій для відповідної посади.

Аналізуючи наукові праці українських вчених, доцільно звернути увагу на публікації О. А. Грішної, яка визначила основні складові поняття «компетентність» та його взаємозв'язок з іншими економічними категоріями, такими як «людський капітал» і «трудовий потенціал».

Серед інших вітчизняних та зарубіжних вчених, які зробили внесок у дослідження процесів управління професійною компетенцією персоналу, необхідно назвати таких: Р. Беннет, Р. Вільямс, Х. Грехем, Г. Десслер, Т. Джексон, О. О. Ільченко, А. Кибанова, А. Коврова, Р. Колосова, Л. Кудинова, Н. Корнеліус, А. Крилова, Е. Моргунова, Н. Маршин, Ю. Одегова, І. Петенко, В. Подсолонко, О. Подсолонко, С. Робінс, В. Травіна, С. Уїддет, С. Холліфорд, О. Шахматова та ін.

Незважаючи на різноманітність поглядів вітчизняних та іноземних економістів, багато питань залишаються без відповіді і потребують поглибленого дослідження. Так, на сьогодні провідними компаніями активно розробляються корпоративні моделі компетенцій. Поряд із цим, відсутній чітко обґрунтований загальний підхід до побудови таких моделей.

Метою статті є обґрунтування доцільності застосування компетентісного підходу до управління працівниками на підприємстві; розроблення власного підходу до побудови моделі процесу управління персоналом за компетенціями.

Як відомо, головним досягненням менеджменту ХХ ст. є підвищення в десятки разів продуктивності фізичної праці на виробничих підприємствах. Поряд із цим, класик наукового менеджменту П. Друкер зазначає, що головним досягненням менеджменту ХХІ ст. стане також підвищення продуктивності праці, але вже не фізичної, а розумової [4, с. 172], адже слід враховувати, що в сучасному виробництві, потреба у фізичній праці в кращому випадку становить близько 20% [8, с. 25]. З огляду на це перед

організацією нині постає першочергове завдання, що полягає у створенні сприятливих умов для розвитку саме інтелектуальної діяльності працівників.

Спеціалісти з управління персоналом вітчизняних підприємств все частіше звертаються до досвіду зарубіжних колег. Попри використання значної кількості різноманітних підходів до розвитку персоналу, найбільш значущими факторами, що впливають на успіх організації, визначено саме компетенції персоналу. Результати недавнього дослідження Ernst & Young показали, що 67% успішних компаній приділяють значну увагу управлінню компетенціями, в той час як серед неуспішних компаній такий показник становить 27% [1]. Адже наявність знань, вмінь та навичок у працівників, у поєднанні зі створенням компанією сприятливих умов для їхнього розвитку, формує систему управління персоналом за компетенціями. Це можна простежити на рис. 1.

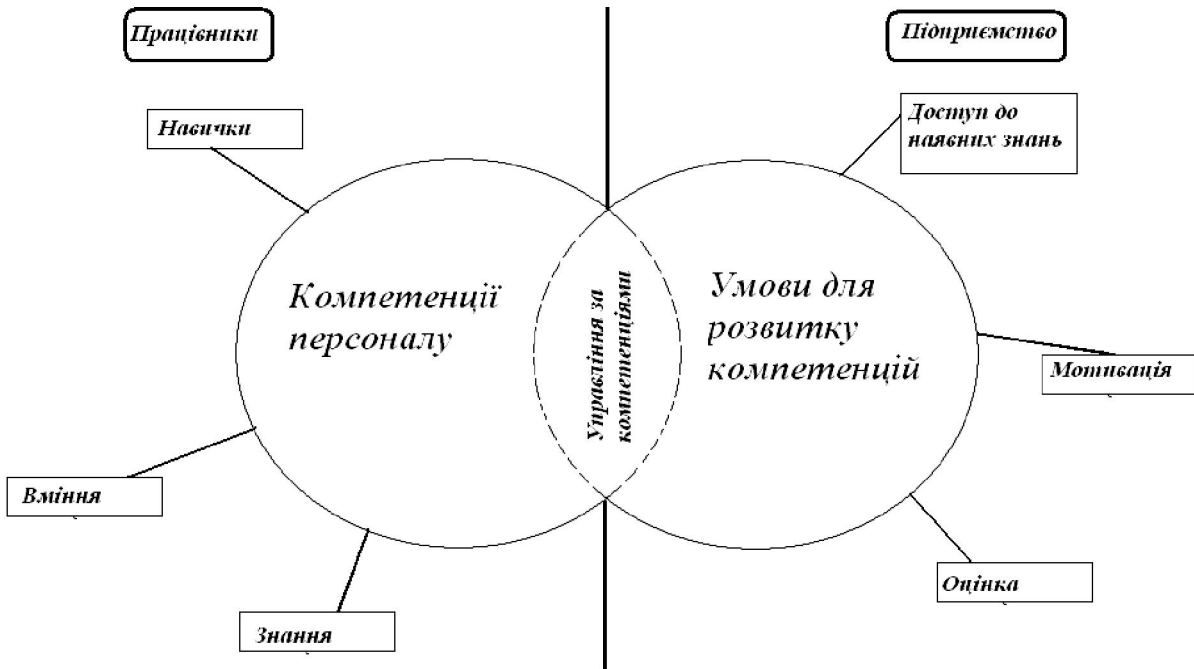


Рис. 1. Базовий підхід до процесу управління персоналом за компетенціями [складено автором]

Застосування компетентісного підходу в управлінні персоналом підприємства неодмінно супроводжується розробленням моделі компетенцій і чітко прописаних принципів її використання. Головним завданням такої моделі є забезпечення безперервного розвитку та максимального використання компанією інтелектуального потенціалу своїх працівників. Адже виходячи з аналізу діяльності провідних світових організацій, бачимо, що саме інтелектуальна складова займає домінуючу роль в активах, якими розпоряджаються їхні топ-менеджери. Як правило, це авторські права на винаходи, конструкторські рішення, дизайн, технології, рецепти, програмні продукти, логотипи, бази даних клієнтів та постачальників, договори франшизи, технології PR, а також це зростання репутації, поширення бранда та ін. Тут слід зауважити, що стратегічна перевага усіх цих активів закладена у принципі їхнього використання: формалізовані у вигляді авторських прав, ліцензій, патентів, франшиз та ін., послуги чи товари можна використовувати необмежену кількість разів. Таким чином, продається не просто наявний товар чи послуга, а права на їхнє виготовлення, розповсюдження на різних територіях та в різний час. Саме тому компанія повинна забезпечити усі необхідні умови для ідентифікації, розповсюдження, використання знань та сприяння розвитку компетенцій персоналу.

Управління персоналом за компетенціями на підприємстві передусім змінює акценти потреби у персоналі, зміщуючись від кількісних до якісних аспектів – потреби у певних компетенціях. При використанні моделі компетенцій та узгоджених із нею профілів посад змінюється підбір та відбір

кандидатів, адже додаються більш точні оцінки їхньої повної чи часткової відповідності, відбувається більш об'єктивне ранжування кандидатів або співробітників, що значно підвищує обґрунтованість кадрових рішень.

Зауважимо, що модель процесу управління персоналом за компетенціями має враховувати масштаби компанії, усю складність її організаційної структури, адже значна кількість працівників та розгалужена організаційна структура впливають на особливості управлінського процесу. А наявність моделі компетенцій – це бачення того, що компанії буде необхідно в майбутньому, і перспективи в забезпеченні людськими ресурсами.

На даний час не існує чітко прописаної системи розроблення моделі компетенцій, у кожній компанії перелік та опис компетенцій свої, унікальні. Їх потрібно розробляти самостійно або за допомогою зовнішніх спеціалістів, водночас залучаючи до роботи менеджерів та основних працівників. Так, відомий оператор мобільного зв'язку в Україні компанія «Київстар» залучила до розроблення корпоративної моделі компетенцій групу консультантів із Hay Group. Результатом цієї діяльності стала розроблена модель, що на сьогодні включає такі типи компетенцій: *базові* – ключові для усіх працівників, *менеджерські* – ключові для управління персоналом та процесами, *функціональні* – для шести функціональних груп працівників [5, с. 22]. Звичайно, можна спробувати адаптувати готовий список «типових» компетенцій, але ймовірність того, що вони відповідатимуть унікальному набору умов конкретної компанії і забезпечать її розвиток, невелика.

Заслужує уваги досвід компанії «Агромат» – одного з найбільших постачальників керамічної плитки у країні Східної Європи, в Україну зокрема. Нині працівники компанії використовують системний підхід щодо пошуку, найму та оцінки персоналу. Менеджери з персоналу зазначають, що завдяки створенню єдиної системи вдалось відчутно мінімізувати затрати часу керівництва підрозділів на відбір кандидатів. У процесі відбору та проведення атестацій персоналу використовується єдина форма оцінювання, що допомагає оцінити рівень розвитку компетенцій у всіх: кандидатів, новачків та діючих працівників [9, с. 49], тому процес відбору кандидатів на вакантні посади повністю інтегрований у загальну систему управління персоналом.

Як бачимо, досвід успішних компаній показує необхідність систематизації використання наявних знань всередині підприємства. Зрозуміло, що кожному з них властива своя, унікальна модель компетенцій, однак постає потреба у формуванні загальної методики її побудови, тому пропонуємо розроблений концептуальний підхід до побудови моделі процесу управління персоналом за компетенціями (див. рис. 2).

Забезпечити виявлення і розвиток компетенцій персоналу на підприємстві можна тільки тоді, коли керівництво створить необхідні умови для доступу до наявних та нових знань. Таким чином, на вході з'являються компетенції персоналу, які необхідно надалі правильно розпізнати і управляти ними. Цей процес має бути безперервним і стосуватись усіх без винятку працівників.

Згідно з цим підходом, управління персоналом здійснюється на основі використання спеціального інструментарію, що включає послідовність виконання таких етапів.

На першому етапі слід виявити потребу в компетенціях на підприємстві, що передбачає впровадження чітко відпрацьованої системи прогнозування людських ресурсів. Для цього керівництву компанії потрібно:

- мати у своєму розпорядженні опис усіх посад;
- визначити необхідний склад компетенцій для кожної з посад;
- провести аналіз взаємозв'язку між посадами та складовими компетенцій.

Наступний етап – формалізація наявних та нових знань працівників, адже попередньо визначені й описані компетенції для всіх посад слід зафіксувати у спеціальному корпоративному Довіднику компетенцій. Для збільшення ефективності управління сюди також можна включити детальні інструкції для використання моделі у різних HR-процедурах.

Не менш важливим етапом є відбір та найм працівників за компетенціями, що може здійснюватись за рахунок ранжування фахівців, або залучення їх ззовні. Одним із найбільш ефективних методів відбору персоналу є проведення інтерв'ювання за компетенціями. Воно дає змогу вибудувати картину сильних і слабких сторін кандидата за кожною компетенцією.

Здійснення відбору та найму працівників, як відомо, є однією з головних функцій HR-менеджменту, що неодмінно супроводжується приведенням у відповідність бажаних та фактичних компетенцій персоналу.

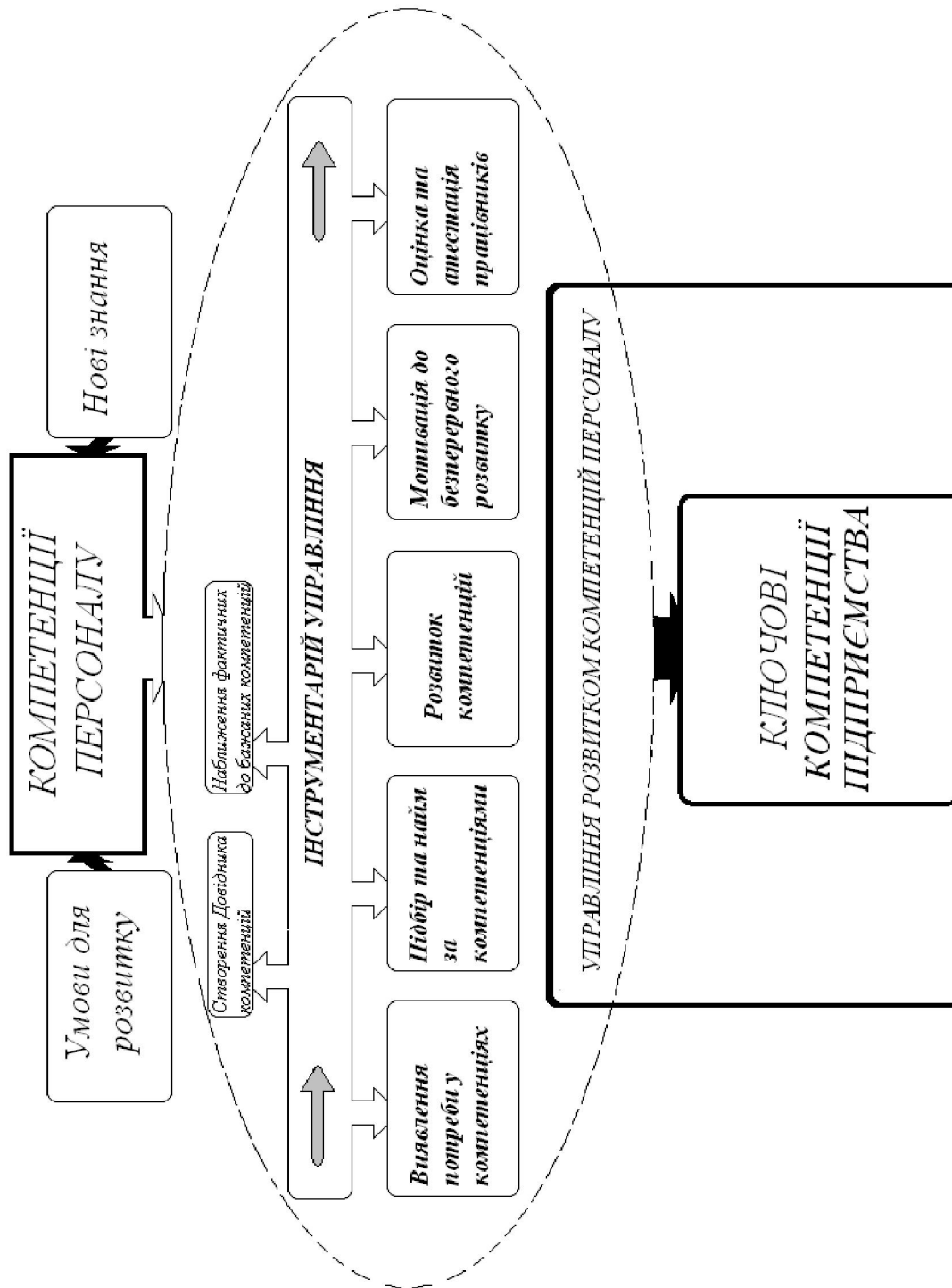


Рис. 2. Концептуальний підхід до побудови моделі процесу управління персоналом за компетенціями [складено автором]

Зазначимо, що розвиток наявних та набуття нових компетенцій має стати пріоритетним завданням управління персоналом. Це можливо тільки завдяки постійному доступу працівників до нових знань та бажанню навчатись, адже підприємство може забезпечити свою конкурентоспроможність лише завдяки гнучкій реакції на зміни у зовнішньому середовищі, що вимагає особливої компетентності від працівників.

На даний час існує велика кількість методів і форм розвитку професійних знань, умінь і навичок. Серед них такі:

- навчання на робочому місці й поза ним (та виконання посадових обов'язків);
- методи, які однаково підходять для будь-якого з цих варіантів.

Визначальною ознакою навчання на робочому місці є організація та проведення навчань для працівників конкретної організації. Найбільш поширеними методами є: копіювання, наставництво, інструктаж, делегування, метод ускладнюючих завдань, ротація [2, с. 19]. Останнім часом у навчальний процес запроваджуються такі форми, як кадрова співбесіда та імітація, при яких менеджерів оцінюють за вміння виступати, переконувати і делегувати.

Розвиток конкретних навичок працівника зазвичай забезпечується планом індивідуального професійного розвитку (ІПР), що розробляється на певний термін. Це один зі способів ефективного планування та реалізації розвитку працівника, що має супроводжуватись відповідною його мотивацією [1].

Звичайно, набуті компетенції не дадуть жодної користі, якщо фахівці, що ними володіють, не зацікавлені реалізувати їх із максимальною віддачею. Зазначимо, що завдання управління персоналом полягають в оптимізації результативності його дій, що залежить від мотивації і компетенцій, тому відомий американський психолог В. Врум запропонував формулу [3, с. 55]:

$$\text{результативність} = (\text{компетенція} \times \text{мотивація}).$$

Мотивувати працівників до безперервного розвитку потрібно шляхом: створення в організації гнучкої системи справедливої і мотивуючої винагороди, впровадження систем оцінювання результатів діяльності працівників, розвитку партисипативного управління, тобто залучення працівників в управлінський процес, поліпшення умов їхньої праці та ін.

Наявність моделі компетенцій на підприємстві дає змогу побудувати достовірну систему оцінки персоналу, розробити стандарти, забезпечити порівняльний аналіз співробітників, виявити компетенції, що потребують розвитку, і такі, що можуть слугувати орієнтирами для інших у процесі самовдосконалення, адже на даному етапі керівництво виявляє, чи вирішено усі попередньо окреслені завдання, чи досягнуто запланованих цілей.

Оцінка отриманих якостей, умінь та навичок може бути здійснена шляхом проведення атестацій персоналу з використанням спеціально розроблених на підприємстві форми та шкали оцінок. Для отримання більш ефективних результатів у процесі оцінювання персоналу доцільно створити спеціальну документацію для працівників. Для прикладу, це можуть бути:

- «Відгук-характеристика», яку має заповнити керівник;
- «Форма оцінки рівня розвитку компетенцій» – також заповнює керівник;
- «Анкета для самооцінки працівника» – заповнює працівник [7, с. 102].

Ці документи мають бути легкі для розуміння і зручні у заповненні, а затрати часу мають бути мінімальні. Це забезпечить постійний контроль та впевненість керівництва у наявності необхідних компетенцій працівників.

Вищеописаний процес має забезпечити максимальну ефективність управління персоналом, оскільки для кожного працівника, а в сукупності – всього персоналу, встановлені чіткі орієнтири розвитку їхніх компетенцій.

Виходячи із концептуального підходу до розроблення моделі, безперервний процес управління розвитком компетенцій персоналу разом з іншими матеріальними (унікальні технології) та нематеріальними (ноу-хау, патенти) активами створить ідеальні умови для формування ключових компетенцій підприємства. Таким чином, можна констатувати, що компетенції є підґрунтям для створення відмінності підприємства у ринковому просторі.

Варто акцентувати увагу на тому, що управління персоналом, засноване на компетенціях, є невід'ємним елементом стратегічного управління персоналом, адже саме компетенції є провідним стратегічним орієнтиром. З огляду на це приведення наявних в організації компетенцій у відповідність до бажаних, необхідних для успішної реалізації обраної стратегії, і становить основну стратегічну мету управління людськими ресурсами.

Таким чином, здійснення стратегічного управління за компетенціями покликане забезпечити компанію необхідними висококваліфікованими кадрами, що приведе до високоякісного виконання посадових обов'язків і високого ступеня задоволення від праці, а це, врешті-решт, значно поліпшить макро- та мікроекономічне середовище компанії

Отже, інтенсивний розвиток розумової праці, підвищення вимог до професійно-кваліфікаційного рівня персоналу набувають дедалі більшого поширення. Еволюційним щаблем цього процесу є систематизація наявних знань всередині підприємства, що дасть змогу не лише вдосконалити організаційну структуру, а й пристосуватись до швидкозмінного зовнішнього середовища. Спроба вирішення окреслених питань вилилась у розроблення власного підходу до побудови моделі управління персоналом за компетенціями. Цей підхід є базою для створення єдиної системи пошуку, підбору, розвитку та оцінки персоналу, що приведе до значної економії часу. З'являється можливість визначити перспективи професійного розвитку та кар'єрного просування кожного працівника. Відтак, високий рівень наявних професійних компетенцій персоналу є одним із вагомих чинників конкурентоспроможності підприємства.

Література

1. Брагіна А. В. *Організація професійного навчання персоналу на підприємстві* [Електронний ресурс] / А. В. Брагіна. – Режим доступу : http://masters.donntu.edu.ua/index_u.html.
2. Брич В. *Методологічні засади розвитку коучингу в Україні* / В. Брич, М. Нагара // *Україна: аспекти праці*. – 2009. – № 6. – С. 18–23.
3. Вотякова И. В. *Компетенции и мобильность персонала в условиях инновационного развития кадрового потенциала организации* / И. В. Вотякова // *Управление персоналом*. – 2008. – № 4. – С. 55–56.
4. Друкер П. *Задачи менеджмента в XXI веке : учеб. пособ.* / П. Ф. Друкер ; пер. с англ. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2007. – 272 с.
5. Кучерова С. *Оценка и развитие персонала на основе модели компетенций* / С. Кучерова, К. Косс // *Менеджер по персоналу* – 2009. – № 7. – С. 20–30.
6. Спенсер-мл. Л. М. *Компетенции на работе* / Лайл М. Спенсер-мл. и Сайн М. Спенсер ; пер. с англ. – М. : НИРРО, 2005. – 384 с.
7. Нестеренко Н. *Шесть ключей эффективного подбора, или как оказаться на высоте?* / Н. Нестеренко // *Кадровик*. – 2011. – № 4. – С. 101–106.
8. Петрова І. *Інтеграційна роль компетенцій у стратегічному управлінні людськими ресурсами* / І. Петрова // *Україна: аспекти праці*. – 2008. – № 8. – С. 23–28.
9. Пивень Е. *Разработка модели компетенций в компании «Агромат»* / Е. Пивень, Е. Лама-нова // *Менеджер по персоналу*. – 2009. – № 4. – С. 46–53.