

врахування при формуванні специфічних особливостей людського потенціалу організації дасть змогу створити таку систему матеріального стимулювання, яка дозволить урізноманітнити її форми та види, створить умови для гідної та привабливої праці. А це стане основною складовою розвитку організації та її конкурентоздатності на ринку.

Стаття надійшла до редакції 03.08.2012 р.

УДК 331

Кожан Т.О.,
канд. екон. наук, доц.,
кафедра управління персоналом та економіки праці,
ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»

МОДЕЛЮВАННЯ КОМПЕТЕНЦІЙ З УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ОСНОВИ РОЗРОБКИ ПРОФЕСІЙНОГО ТА ОСВІТЬОГО СТАНДАРТІВ

У контексті Національної рамки кваліфікацій розглядаються поняттєво-термінологічний апарат застосування компетентнісного підходу в управлінні персоналом, дескриптори та поведінкові індикатори компетенцій, фактори формування компетенцій, класифікація компетенцій, алгоритм розробки моделі компетенцій менеджера з персоналу, матриця компетенцій.

В контексте Национальной рамки квалификации рассматриваются понятийно-терминологический аппарат применения компетентного подхода в управлении персоналом, дескрипторы и поведенческие индикаторы компетенций, классификация компетенций, алгоритм разработки модели компетенций менеджера, из персонала, методика оценивания уровня развития компетенций у специалистов.

In the context of the National Qualifications Framework are considered conceptual and terminological apparatus of kompetentnisnogo approach to personnel management, descriptors and behavioral indicators of competence, the classification of competencies, a competency model algorithm development manager of personnel, methods of estimation of the level of competence of specialists.

Ключові слова. Компетенція, Національна рамка кваліфікацій, інтегративна компетентність, дескриптори, поведінкові індикатори, стандарти поведінки, фактори формування компетенцій, класифікація компетенцій, модель компетенцій, матриця компетенцій, алгоритм розробки моделі.

Ключевые слова. Компетенция, Национальная рамка квалификации, интегративная компетентность, дескрипторы, поведенческие индикаторы, стандарты поведения, факторы формирования компетенций, классификация компетенций, модель компетенций, матрица компетенций, алгоритм разработки модели.

Keywords. Competence, National scope of qualifications, integrative competence, descriptors, indicators, standards of behavior, classification of competences, model of competences, algorithm of development of model.

Вступ. Процеси глобалізації та євроінтеграції зумовлюють появу нових орієнтирів професійного визнання, загальноєвропейську і навіть світову тенденцію руху «від поняття кваліфікації до поняття компетенції». Ця тенденція полягає в тому, що посилення пізнавальних та інформаційних засад у сучасному виробництві не «покривається» традиційним поняттям професійної кваліфікації.

Відчувається недостатність триади «знання—уміння—навички» (ЗУНи) для опису інтегративного результату навчання.

Якщо традиційна «кваліфікація» фахівця має на увазі функціональну відповідність між вимогами робочого місця і цілями освіти, а підготовка зводиться до засвоєння стандартного набору знань, умінь, навичок, то «компетенція» спрямована на розвиток у людини можливості орієнтуватись у різних робочих ситуаціях, мати уявлення про наслідки своєї діяльності і нести за них відповідальність. Тому поняття компетенції є більш адекватним, а виникнення компетентнісного підходу в освіті та у професійній діяльності стає закономірним та об'єктивним явищем.

1. Процес інтеграції в єдиний європейський освітній простір зобов'язує Україну прийняти Європейські стандарти результатів навчання у компетентнісному форматі. Загострюється також питання про взаємовизнання дипломів і наукових ступенів, що неможливо без переходу до компетентнісної моделі здобуття освіти.

2. В умовах глобалізації економіки конкурентні переваги на світовому ринку праці можуть мати тільки фахівці з високорозвиненими компетенціями.

3. Застосування компетентнісного підходу забезпечує налагодження ефективної взаємодії сфери освітніх послуг і ринку праці, описання з єдиних позицій вимог до кваліфікації випускників навчальних закладів і працівників при розробці професійних і освітніх стандартів.

4. Професійна мова сучасного HR-менеджера заснована на компетенціях, які забезпечують інтегративність процесів управління персоналом.

Таким чином, враховуючи вищенаведені аргументи, альтернативи компетентнісному підходу в управління персоналом у сучасних умовах не існує.

Формування моделей діяльності фахівця первісно відображалось ще у працях радянських учених, методистів-дослідників (Н.Ф. Тализіна, Н.Г. Печенюка, Л.Б. Хихловського, В.П. Єлютіна), які писали про необхідність розробки методів моделювання професійної діяльності, що дозволить виявити предметну та функціональну сторони праці, а на їх основі визначити систему вимог до професійного портрету посадовця [2].

Компетентнісна модель фахівця та інформаційна технологія її проектування розглядається у працях К.Е. Аббакумова, А.М. Коточигова, О.Ю. Маркова, які зазначали, що необхідна інноваційна методологічна перебудова оцінювання засвоєних знань, набутих умінь, здібностей і компетенцій. Подібної думки дотримуються і багато західних дослідників: результати навчання і компетенції дуже важливі для розробки нових підходів до оцінювання та забезпечення професіоналізму фахівців [3].

Сутнісна характеристика компетентнісної моделі відображена в роботі колектива авторів (під редакцією Я.І. Кузьміна): на відміну від кваліфікаційної моделі компетентнісна модель фахівця, орієнтованого на сферу професійної діяльності, менш жорстко прив'язана до конкретного об'єкту та предмету праці. Це забезпечує мобільність випускників у мінливих умовах ринку праці [5].

Постановка завдання. Мета дослідження — розкрити компетентнісні засади побудови моделі діяльності фахівця з управління персоналом як основи розробки професійного та освітнього стандартів.

Результати дослідження. Формування компетентнісної моделі діяльності менеджера з персоналу повинно передбачати:

- визначення поняттєво-термінологічного апарату;
- розробку факторів формування компетенцій;
- визначення класифікації компетенцій;
- розробку алгоритму побудови моделі;
- формування у викладачів зміни поглядів на структуру, форму та зміст оціночних засобів встановлення рівня оволодіння компетенціями;
- зміну не тільки змісту робочих програм, а, головне — зміну технології, методів навчання, які дозволять здійснювати моніторинг формування компетенцій;

- забезпечення формування кожної компетенції відповідним набором дисциплін;
- визначення рівнів сформованості компетенцій з дескрипторами;
- побудову матриці компетенцій як додатку до універсальної моделі компетенцій фахівця з управління персоналом для діагностики та моніторингу формування компетенцій.

Якщо узагальнити існуючі тенденції у розумінні професійних компетенцій, можна виділити два основних напрями тлумачення поняття «компетенція»:

- здатність діяти відповідно стандарту виконання роботи;
- характеристики особистості, які дозволяють їй добиватися успішних результатів у роботі.

Перший підхід умовно називають «функціональним» або «процесним», оскільки він заснований на описанні завдань, способів їх виконання та очікуваних результатів, а другий — «особистісним», спрямованим на вивчення якостей і характеристик людини, що впливають на ефективність її діяльності.

У контексті прийнятої Кабінетом Міністрів України постанови від 23 листопада 2011 р. №1344 «Про затвердження Національної рамки кваліфікацій» пропонується визначення понять: «компетенція», «компетентність», показники («реквізити») компетенцій, «професіоналізм».

Компетенція, як один з результатів навчання поряд з іншими (знання, уміння, навички, ставлення і судження, цінності тощо), є особистісною поведінковою характеристикою, яка виражає здатність людини ефективно виконувати професійну діяльність. У данному випадку не використовується юридичне тлумачення поняття компетенцій як наданих повноважень (службових, посадових).

Рівень компетентності фахівця визначається рівнем сформованості компетенцій.

Компетентність на рівні оволодіння високорозвиненими компетенціями є характеристикою професіоналізму людини. Тому поняття компетентності є більш широким, ніж поняття професіоналізму, яке відображає тільки найвищий рівень сформованості компетенцій.

Оскільки компетентність фахівця визначається досвідом успішної діяльності, яка практично відсутня у випускника, компетентність бакалавра і магістра має перевірятись на базі тих компетенцій, які будуть включені в новітні стандарти освіти.

Кожна компетенція має певні «реквізити», за допомогою яких вона може бути виявлена та оцінена за ступенем її розвитку у фахівця:

- **назва** самої компетенції, тобто здатності ефективно виконувати певну професійну дію;
- **дескриптори компетенції** — параметри опису компетенції відповідно до вимог Дублінських дескрипторів у термінах: «знати і розуміти», «вміти», «володіти»;
- **поведінкові індикатори (стандарти поведінки)** як описи найефективніших способів, методів, прийомів, процедур, технологій виконання професійних дій та очікуваних результатів;
- **ранг або ступінь значущості компетенції** для посади менеджера з персоналу;
- **діаграма рівня розвитку компетенції** у кандидата на посаду менеджера з персоналу.

Структуру компетенції можна представити як ДНК організаційної ефективності. Інформація, яку вміщує ДНК, передається до усіх процесів, пов'язаних з управлінням персоналом (профвідбір за компетенціями, розвиток і навчання персоналу на основі компетенцій, стимулювання оволодіння компетенціями). Саме компетентнісна основа забезпечує інтегративність системи управління персоналом.

Яким чином визначення переліку компетенцій фахівця з управління персоналом повинно бути узгоджено з Національною рамкою кваліфікацій України (НРК)?

На кожному кваліфікаційному рівні результатами навчання є засвоєння знань, умінь, навиків та оволодіння компетенціями, які виступають факторами формування інтегративної компетентності як здатності розв'язувати задачі і проблеми в певній професійній діяльності.

У контексті НРК рівень сформованості інтегративної компетентності фахівця з управління персоналом пропонується визначати середнім рівнем оволодіння компетенціями з наук і дисциплін за освітньою програмою підготовки бакалавра або магістра.

Відповідно кваліфікаційним рівням бакалавра і магістра у НРК інтегративна компетентність представляє по суті сукупність компетенцій фахівця у даній професії. Тому при розробці переліку загальних і професійних компетенцій менеджера з персоналу необхідно враховувати, що вони повинні забезпечувати формування його інтегративної компетентності на відповідному кваліфікаційному рівні.

Кожна компетенція формується на основі складових трудового потенціалу особистості (мотивів, ціннісних орієнтирів, переконань, здібностей, темпераменту та характеру, психічних властивостей, освітньо-кваліфікаційного рівня, знань, умінь, досвіду, професійно важливих якостей) і факторів зовнішнього середовища.

Набуті компетенції своєю чергою стають інноваційною компонентою трудового потенціалу та капіталу людини, а для організації-інноваційною складовою нематеріальних активів.

Розглянемо фактори формування компетенцій, які доцільно поділити на дві групи:

1) фактори зовнішнього середовища:

- глобалізація економіки та освіти;
- євроінтеграційний процес;
- нормативно-правове, кадрове, фінансове, матеріально-технічне та інформаційне забезпечення;
- ринкова кон'юнктура;
- державна система професійної орієнтації;
- інноваційні технології в освіті та професійній діяльності;
- соціальне та виробниче середовище;
- стратегія та корпоративна культура організації;
- професіоналізм менеджерів з персоналу;
- організаційні форми праці та управління;
- зміст і характер праці;
- умови праці;
- корпоративне навчання та розвиток персоналу (тренінги, портфоліо, коучинг);
- мотиваційні програми та система винагород за оволодіння компетенціями;
- виховання в сім'ї;

2) особистісні фактори:

- мотиви;
- цінності, орієнтири;
- здібності (загальні, спеціальні);
- темперамент і характер (моральні, інтелектуальні, емоційні якості);
- фізичні, психофізіологічні та психічні властивості;
- освітньо-кваліфікаційний рівень;
- обсяг знань;
- професійні навички, вміння;
- досвід у певній сфері діяльності;
- професійно важливі якості;
- задоволеність роботою та усвідомлення своєї ролі.

Детальніше зупинимось на групі особистісних факторів (рис. 1).

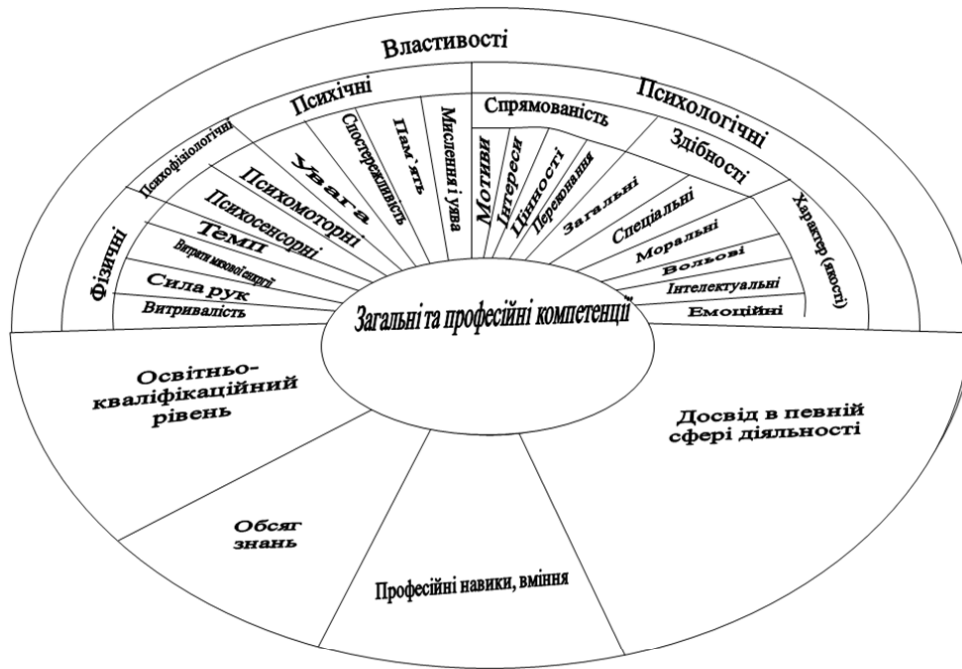


Рис. 1. Схема структури трудового потенціалу або особистісних факторів формування загальних і професійних компетенцій фахівців

Особистісні фактори є базовими у формуванні компетенцій. Та частина людського потенціалу, яку студент набуває під час навчання у вищому навчальному закладі, відноситься до знань, умінь, навичок. Ефективність застосування знань, умінь, навичок забезпечує друга частина людського потенціалу, до якої відносяться властивості та якості людини (фізичні, психофізіологічні, психічні, мотивація, цінності, здібності, характер, темперамент).

Сукупний вплив усіх складових людського потенціалу на формування компетенцій можна розглядати як синергійний ефект, сила якого зумовлена факторами зовнішнього середовища. Цей ефект полягає у формуванні здатності людини оволодіти ефективними способами виконання професійних дій і досягненні очікуваних результатів.

Кожна компетенція описується відповідно до вимог Дублінських дескрипторів у термінах:

- знати та розуміти;
- уміти (аналізувати, оцінювати тощо);
- володіти (демонструвати здатності/способи, методи ефективно застосовувати знання і вміння для досягнення цілі).

Іншими словами, «володіти» означає *демонструвати оволодіння професійною компетенцією через поведінкові індикатори:*

- оволодіння ефективними способами, методами, прийомами, процедурами, технологіями виконання професійних дій;
- досягнення очікуваних результатів.

Самі знання, вміння, навички не розглядаються як структура компетенції, бо вони є:

- по-перше, *результатами навчання;*
- по-друге, *особистісними факторами формування компетенції;*
- по-третє, *параметрами опису компетенції* відповідно до вимог Дублінських дескрипторів.

Таким чином, результатами навчання є:

- засвоєння знань, умінь, навичок;
- оволодіння компетенціями (сформований випускниками рівень інтегративної професійної компетентності).

Розробка моделі фахівця з управління персоналом передбачає визначення класифікації компетенцій, які пропонується поділяти на наступні види:

— загальні (загальнокультурні, соціально-особистісні), які забезпечують успішність будь-якої професійної діяльності;

— професійні (загальнопрофесійні та функціональні), зумовлені змістом процесів і функцій на посадах фахівців з управління персоналом (рис. 2).



Рис. 2. Класифікація компетенцій фахівців з управління персоналом

Ця класифікація компетенцій розроблялась на основі узагальнення досвіду побудови:

- Європейської рамки кваліфікацій (ЄРК) для навчання впродовж життя;
- національних рамок країн-учасниць Болонського і Копенгагенського процесів;
- Рамки кваліфікацій Європейського простору вищої освіти (Дублінські дескриптори) та прийняття Кабінетом Міністрів України постанови від 23 листопада 2011 р. №1341 «Про затвердження Національної рамки кваліфікацій».

При визначенні загальних компетенцій треба керуватись, у першу чергу, тим, що головною функцією вищого навчального закладу є виховання, тобто формування громадянина, відповідальної особистості, що передбачає розробку загальнокультурних компетенцій.

По-друге, соціально-особистісні компетенції повинні бути універсальними, надпрофесійними та відповідати запитам ринку праці в сучасних умовах.

Запропоновані загальні та професійні види компетенцій є основою *універсальної моделі компетенцій менеджера з персоналу*, яка представляє собою набір компетенцій і поведінкових індикаторів.

За цією моделлю випускники та фахівці будуть оцінюватись на відповідність певному набору компетенцій.

За результатами дослідження запропоновано наступний алгоритм розробки універсальної моделі компетенцій менеджера з персоналу:

1. Визначення експертів для створення команди розробників моделі.
2. Розробка критеріїв ефективного виконання робіт (стандартів поведінки) на посаді менеджера з персоналу.
3. За визначеними критеріями відбір найкращих, середніх і найгірших фахівців, діяльність яких буде досліджуватись.
4. Обґрунтування методів збору інформації щодо змісту виконуваних дій на посаді менеджера з персоналу.
5. Опис способів виконання та результатів діяльності досліджуваних фахівців.
6. Визначення переліку компетенцій, необхідних для ефективної роботи з управління персоналом.
7. Складання списку поведінкових індикаторів для кожної компетенції.
8. Розробка матриці компетенцій для оцінювання рівнів сформованості компетенцій фахівців з управління персоналом.

Для визначення рівня сформованості компетенцій і дослідження динаміки оволодіння компетенціями розроблено *матрицю компетенцій* у вигляді таблиці, яка містить:

- набір компетенцій;
- їх рівні;
- дескриптори (текстовий опис рівнів сформованості компетенцій у термінах відповідно вимогам Дублінських дескрипторів):

- знати і розуміти;
- вміти;
- володіти (табл. 1).

Визначаються три рівні сформованості компетенцій:

- допороговий (якщо рівень хоча б одного із дескрипторів поступається «пороговому» рівню);
- пороговий (бакалаврський рівень оволодіння компетенціями);
- підвищений /просунутий (магістерський рівень оволодіння компетенціями, коли рівень хоча б одного з дескрипторів перевищує «пороговий» рівень).

Таблиця 1

МАТРИЦЯ КОМПЕТЕНЦІЙ

Перелік компетенцій	Рівні сформованості компетенцій та відповідні дескриптори		
	Допороговий	Пороговий	Підвищений (просунутий)
1	2	3	4
I. Загальні. 1.1. Загальнокультурні: <ul style="list-style-type: none"> • здатність до критичного осмислення власних вчинків, думок, дій щодо їх відповідності моральним цінностям та нормам поведінки у суспільстві; • здатність брати на себе соціальні та етичні зобов'язання; • інтелектуальні; • інноваторські; 	Знати і розуміти		

Перелік компетенцій	Рівні сформованості компетенцій та відповідні дескриптори		
	Допороговий	Пороговий	Підвищений (просунутий)
1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"> • здатність до автономності та відповідальності; • здатність управляти емоціями; • здатність до навчання та розвитку; • інструментальні; • тощо. • здатність підтримувати та поліпшувати фізичний і духовний стан. 	Демонструє знання, але не завжди розуміє їх сутність, нездатний пояснити теоретичні положення на прикладах або прокоментувати їх	Демонструє знання і розуміння в сфері навчання, які включають певні аспекти, пов'язані з найбільш передовими досягненнями. Здатний навести аргументи щодо розуміння знань	Демонструє знання і розуміння, які складають основу для прояву оригінальності в ідеях, зокрема, в рамках дослідницької роботи
	<p>1.2. Соціально-особистісні:</p> <ul style="list-style-type: none"> • комунікативні; 	Вміти	
	Демонструє нездатність застосувати знання і розуміння у розв'язанні професійних завдань (кейсів), пов'язаних з навчанням. Не вміє формувати висновки та обґрунтовувати свої рішення в процесі навчання	Здатний застосовувати знання і розуміння у спосіб, який свідчить про професійний підхід до трудової діяльності. Вміє сформулювати та обґрунтувати висновки, вирішити проблему у рамках сфери навчання	Демонструє здатність застосувати свої знання та вміння, вирішити проблему у нових та незнайомих сферах у рамках більш широких (міждисциплінарних) проєктів, пов'язаних з навчанням
	Володіти		
	Не володіє здатністю узагальнити зібрану інформацію та інтерпретувати її для формулювання суджень. Не володіє способами, методами, технологіями виконання професійних завдань, які забезпечують мінімально прийнятний рівень їх виконання та досягнення очікуваних результатів	Володіє здатністю здійснювати збір та інтерпретацію значущих даних для формулювання суджень, виконувати професійні завдання на мінімально прийнятному рівні ефективності. Володіє способами та методами виконання професійних завдань на рівні встановлених для даної сфери професійної діяльності стандартів поведінки щодо здатності досягати очікуваних результатів	Володіє здатністю інтегрувати знання, справлятися зі складними завданнями та формулювати судження на основі неповної чи обмеженої інформації. Володіє способами та методами ефективного виконання завдань, здатністю досягати очікувані результати на рівні, виступаючи за встановлені стандарти поведінки у даній сфері професійної діяльності

Матриця компетенцій є додатком до універсальної моделі компетенцій фахівця з управління персоналом. Вона стане критерієм для вимірювання якості підготовки випускника та професіоналізму фахівця.

Висновки. Моделювання компетенцій менеджера з персоналу забезпечить:

- введення європейських стандартів у практику управління персоналом;
- інтегративність системи управління персоналом на компетентнісній основі;
- налагодження ефективної взаємодії сфери освітніх послуг і ринку праці, описання з єдиних позицій вимог до кваліфікації випускників навчальних закладів і до кандидатів на відповідні посади;
- розробку професійних стандартів на компетентнісній основі;
- застосування в освіті новітнього стандарту для підготовки випускників спеціальності «Управління персоналом та економіка праці», людський капітал яких забезпечить зміни в суспільстві та перехід від сировинної економіки до економіки знань.

Універсальна модель компетенцій менеджера з персоналу як складова частина новітнього професійного та освітнього стандарту, з одного боку, повинна відповідати потребам ринку праці, а з іншого, — працювати на майбутнє, бути динамічною, гнучкою.

Література

1. Про затвердження Національної рамки кваліфікацій: Постанова КМ України від 23.11.2011 р. №1341.
2. *Байденко В.И.* Компетентностный подход к проектированию государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования (методологические и методические вопросы): Методическое пособие. — М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2005. — 114 с.
3. Болонский процесс: середина пути/Под науч. ред. В.И. Байденко. — М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, Российский Новый Университет, 2005. — 379 с.
4. *Гидрович С.Р., Егорова И.И., Курочкина А.Ю.* Компетентностный подход к формированию основных образовательных программ третьего поколения. — СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. — 107 с.
5. Государственные образовательные стандарты высшего профессионального образования: перспективы развития: Монография / Под. ред. Я.И. Кузьмина. — М.: Логос, 2004. — 328 с.
6. *Кожан Т.О.* Професійна орієнтація: навч. посіб. — К.: КНЕУ, 2009. — 214 с.
7. *Кожан Т.О.* Компетентнісні засади моделювання діяльності менеджера з персоналу. — Зб. наук. праць: Формування ринкової економіки. — Спец. вип. Праця в ХХІ столітті: новітні тенденції, соціальний вимір, інноваційний розвиток: у 2 т. — Т.1. — К.: КНЕУ, 2012. — 660 с.
8. *Марусев С.А.* Компетенции специалиста: модели и методы исследования: проблемная лекция / Рос. гос. аграр. заоч. ун-т. — М., 2005. — 32 с.
9. *Минько М.* Время «Ч»: Модель компетенций HR-менеджера. — М.: Альпина Паблишерз, 2010. — 205 с.
10. *Лайл М. Спенсер-мл. и Сайн М. Спенсер.* Компетенции на работе / Пер. с англ. — М.: НИРО, 2005. — 384 с.
11. *Татур Ю.Г.* Компетентность в структуре модели качества подготовки специалистов // Высшее образование сегодня. — 2004. — № 3.
12. *Сара Холлифорд, Стив Уиддет.* Руководство по компетенциям / Пер. с англ. — М.: НИРО, 2003. — 224 с.

Стаття надійшла до редакції 27.07.2012 р.