

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

## ВИЗНАЧЕННЯ ВИДІВ КОМПЕТЕНЦІЙ МЕНЕДЖЕРА З ПЕРСОНАЛУ

*Розглядаються способи моделювання компетенцій на основі застосування стандартизованих моделей лідируючих компаній, зразків світових стандартів та запропонованих універсальних моделей окремими авторами. Визначені типи і ролі менеджерів з персоналу, побудована рольова постановка менеджера з персоналу та діаграма взаємодії факторів формування ролевих компетенцій в контексті аналізу стейкхолдерів. Запропонована класифікація компетенцій у професійній діяльності та визначені види компетенцій менеджера з персоналу.*

*Рассматриваются способы моделирования компетенций на основе применения стандартизированных моделей лидирующих компаний мировых образцов и предложенных универсальных моделей отдельными авторами. Определены типы и роли менеджеров по персоналу, построена ролевая постановка менеджера по персоналу и диаграмма взаимодействия факторов формирования ролевых компетенций в контексте анализа стейкхолдеров. Предложенная классификация компетенций в профессиональной деятельности и определены виды компетенций менеджера по персоналу.*

*The methods of modeling skills through the use of standardized models of the leading world standards and universal models proposed by some authors. The types and the role of HR managers, role-built production personnel manager and interaction diagram factors in the formation of role competencies in the context of the analysis of stakeholders. The proposed classification of competence in professional practice and identify the types of skills the hiring manager.*

**Ключові слова.** Моделювання компетенцій, типи і ролі менеджера з персоналу, рольові компетенції, рольова постановка, аналіз стейкхолдерів, класифікація компетенцій.

**Ключевые слова.** Моделирование компетенций, типы и роли менеджера по персоналу, ролевые компетенции, ролевая постановка, анализ стейкхолдеров, классификация компетенций.

**Keywords.** Modeling of competencies, types and roles of HR manager, role competence, role setting, analysis of stakeholders, classification of competencies.

**Вступ.** Досягнення ефективного використання людського капіталу в умовах інформаційного суспільства, інноваційних технологій неможливо без компетентнісного підходу в управлінні персоналом. Такий підхід передбачає визначення видів компетенцій, необхідних для успішної діяльності менеджера з персоналу.

З початку 90-х років в управлінській практиці зарубіжних фірм і компаній ця проблема вирішується на основі побудови моделі професійних компетенцій як інструменту роботи з персоналом, орієнтованого на досягнення бізнес-стратегії організації. Чисельні дослідження в цій галузі показали, що існують узагальнені блоки бізнес-поведінки, які в сукупності формують корпоративну модель компетенцій.

Сьогодні існує три способи моделювання компетенцій:

- застосування стандартизованих моделей компетенцій найбільш успішних компаній;
- коригування стандартизованих моделей компетенцій відповідно цілям організації та цінностям корпоративної культури;
- побудова моделі компетенцій з нуля на основі стратегії розвитку, місії організації та типу корпоративної культури за допомогою зовнішніх консультантів або самостійно.

Готові моделі компетенцій пропонуються лідируючими компаніями:

- Модель «20 граней» британської компанії ADC, яка показує сфери діяльності менеджера через компетенції (управлінські навички, мотивація, навички прийняття рішень, індивідуальні риси, міжособистісні навички);

- Модель «Восьми компетенцій» компанії SHL, світового лідера в оцінюванні персоналу (в моделі поєднуються особистісні фактори та фактори вмінь для оцінювання компетенцій та їх впливу на результати роботи). У побудові моделі застосовувався досвід Великобританії, Туреччини, Південної Африки, США та інших країн.

Консультанти SHL застосовують метод прямих атрибутів на основі карток з універсальними моделями компетенцій для окремих категорій персоналу:

- Модель IMC (Inventory of Management Competencies) — модель компетенцій призначена для середнього менеджменту та досвідчених професіоналів;

- Модель WSC (Work Styles Competencies) — модель компетенцій призначена для персоналу робітничих спеціальностей;

- Модель DDA (Director's Development Audit) — модель компетенцій призначена для вищих менеджерів та керівників.

Але якщо обрана стандартизована модель компетенцій не адаптована до стратегічних цілей та специфіки компанії, вона не буде працювати ефективно.

Вітчизняні компанії, як правило, розробляють моделі компетенцій з нуля, на відміну від західних компаній, які адаптують вже існуючі моделі [5].

Універсальні моделі компетенцій публікуються також в спеціальній літературі [1,2,4]. Так, однією з перших стала використовуватися модель Д. Мак-Клелланда, яка містить три стійкі та прогностично значущі для діагностики ефективності параметри: мотивацію досягнення, мотивацію афіліації і мотивацію домінування [4]. В останні роки стала популярною модель компетенцій «Велика п'ятірка» (Big Five), що витиснула більш ранню модель «Велика дев'ятка» [5].

Сьогодні на Заході дуже широко використовується опис діяльності з позиції компетентнісного підходу для розробки профілю необхідних компетенцій (профілю посади). Зокрема, застосовуються засоби аналізу робіт (job analysis), а саме метод опису посади (job description) і метод опису вимог посади (job specification). У світовій практиці існує цілий ряд універсальних методик опису робіт, які дозволяють скласти профілі необхідних компетенцій для посади менеджера з персоналу — від опитувальників CMQ, PAQ, FJA до різних оціночних шкал.

**Постановка завдання.** Мета дослідження — визначити види компетенцій менеджера з персоналу та розкрити процес формування рольових компетенцій через проведення аналізу стейкхолдерів.

**Результати дослідження.** Визначення видів компетенцій менеджера з персоналу передбачає дослідження його діяльності в контексті ролей, які він може виконувати.

Для розробки набору компетенцій відповідно виконуваної ролі необхідно розглянути наступні питання:

1. Типи і ролі менеджера з персоналу.
2. Рольова постановка.
3. Стейкхолдери в системі факторів формування рольових компетенцій.
4. Види компетенцій.

Розглянемо типи і ролі менеджерів з персоналу для визначення факторів формування рольових компетенцій.

Тип фахівця з менеджменту персоналу визначається:

— рівнем посади (HR-директор, директор з персоналу, менеджер з персоналу) з відповідною складністю робіт та відповідальністю;

— напрямками (функціями) з управління персоналом:

- менеджер з відбору персоналу — рекрутер;

- менеджер з навчання і розвитку;
- менеджер з мотивації;
- менеджер з компенсацій і пільг;
- фахівець з роботи над проектами;
- спеціаліст з кадрового діловодства тощо.

Займаючи певну посаду, фахівець з менеджменту персоналу відіграє ту чи іншу роль в організації. Тому необхідно виокремлювати роль працівника від його посади, яка передбачає виконання переліку обов'язків. Посадова інструкція — це всього лише сценарій, а роль — це те, як сценарій втілюється в життя.

В межах кожної функції з управління персоналом або посади можна виділити різні способи виконання професійних дій (обов'язків), передбачених посадовою інструкцією, які розглядаються як різні ролі відповідного типу менеджера з персоналу. Якщо у посадовій інструкції для певного типу фахівця з менеджменту персоналу прописано, *що* він повинен виконувати, то роль відображає, *що* реально і *як* виконує працівник. *Що* реально виконує — означає розширення, скорочення або зміну посадових обов'язків, а *як* — спосіб, метод їх виконання.

Виконання певної ролі фахівцем з менеджменту персоналу визначається наступними факторами:

- стейкхолдерами;
- посадовими обов'язками;
- кадровою стратегією;
- типом корпоративної культури;
- організаційною моделлю управління персоналом;
- делегуванням повноважень лінійним і функціональним керівникам;
- застосуванням сучасних інформаційних технологій;
- особистими якостями і властивостями фахівця з управління персоналом.

Розглянемо стейкхолдерів в системі факторів формування рольових компетенцій менеджера з персоналу.

Теорія стейкхолдерів з'явилася відносно недавно, проте вже підтвердила свою життєздатність. Згідно з нею всі групи або індивіди, які так чи інакше впливають на діяльність організації, називаються її стейкхолдерами.

Концепція стейкхолдерів, що формують як економічне, так і людське, психологічне оточення бізнесу або окремого проекту, настільки важлива, що відомий фахівець в галузі управління Роберт Фрімен формулює ключову і єдину мету будь-якої організації як досягнення балансу інтересів стейкхолдерів [3].

Поняття стейкхолдерів (Stakeholder), яке істотно ширше, іноді плутають з поняттям акціонер (Stockholder). До основних груп стейкхолдерів відносяться наступні:

- акціонери та інвестори;
- менеджери і вище керівництво компанії;
- персонал компанії;
- партнери і постачальники;
- покупці і клієнти;
- конкуренти тощо.

В процесі аналізу стейкхолдерів важливо з'ясувати, як вони впливають на організацію і які мають інтереси. Наступною функцією після аналізу стейкхолдерів є управління стейкхолдерами, яке включає такі інструменти: переговори, контакти та інші комунікації зі стейкхолдерами.

Таким чином, граючи свою роль, менеджер з персоналу існує не в ізоляції. Він взаємодіє зі стейкхолдерами (колегами по організації та людьми за її межами), які є членами групи або так званої рольової постановки. Типова рольова постановка для менеджера з персоналу представлена у вигляді мережі взаємовідносин на рис. 1.



Рис. 1. Рольова постановка менеджера з персоналу

Деякі члени рольової постановки займають такі позиції в посадовій ієрархії, які ставлять їх в ранг осіб, що суттєво впливають на роботу менеджера з персоналу. Інші не мають місця у внутрішній ієрархії, а є зовнішніми учасниками, які також впливають на ефективність діяльності менеджера з персоналу відповідно виконуваної ролі:

1) *стратегічний партнер*. Працівник має бути компетентним щодо розроблення й реалізації кадрової стратегії, інтегрованої в загальну стратегію організації. Показником при цьому є план стратегічних робіт у кадровій сфері. Виконання ролі стратегічного партнера може виявлятися у прийнятті відповідальності за створення відповідної організаційної структури, оновлення її елементів, моделювання бізнесових процесів, а також у здійсненні організаційного аудиту, зокрема аудиту зайнятості, зосередженого на виявленні вузьких місць, які негативно впливають на нормальну діяльність організації;

2) *адміністративний експерт*. Ця роль полягає у творчому, інноваційному підході до виконання адміністративної функції на відміну від застарілого способу шляхом виконання рутинних робіт. Вимірюваним ефектом виконання цієї ролі є створення сучасної інфраструктури, яка забезпечує умови для досягнення високої ефективності праці. Йдеться про підвищення ефективності власної діяльності і діяльності інших організаційних ланок. Багато процесів, що впливають на управління персоналом (пошук працівників, управління винагородами, оцінювання, навчання й підвищення кваліфікації, налагодження комунікацій), можуть бути краще організовані й реалізовані за значно менших витрат. Спрямованість адміністративних дій на досягнення корпоративних цілей, а не концентрація зусиль на цих діях, свідчить про нове розуміння ролі менеджера з персоналу;

3) *інтегратор інтересів різних груп*. Ця роль означає, що менеджери з персоналу повинні уміти створювати умови, що спонукають працівників до співучасті у справах організації, досягнення високих результатів праці. Результатом при цьому буде рівень залучення працівників і рівень їх компетентності під кутом зору існуючих і майбутніх вимог організації. Бути інтегратором в управлінні персоналом

означає уміти надавати методичну допомогу лінійним керівникам при вирішенні ними кадрових питань. Особи, що відповідають за управління персоналом, повинні бути здатними задовольняти потреби своїх внутрішніх і зовнішніх клієнтів. Не менш важливим є уміння діяти одночасно у площині індивідуальних контактів, на рівні колективів, груп працівників, бізнесових підрозділів і організацій загалом, а також у більш складних системах;

4) *внутрішній радник*. Компетентні фахівці пропонують послуги для інших підрозділів (суб'єктів), які беруть участь у процесі управління персоналом. Використовуючи свої знання та надаючи методичну послугу для лінійних керівників, фахівці з управління персоналом сприяють успішному досягненню цілей, які визначають кадрову стратегію. Послуги надаються як у формі порад при найманні, переміщенні, оцінюванні, винагороді, навчанні чи звільненні працівників, так і шляхом активної участі у розробленні й реалізації нових проектів, що охоплюють проблеми управління персоналом. Фахівець з управління персоналом повинен за необхідності залучати певні освітні, дорадчі послуги ззовні;

5) *ініціатор змін*. Ця роль є новою для фахівців з управління персоналом. Вона передбачає активну участь менеджерів з персоналу у формуванні культури організації. Для цього вони повинні бути компетентними в існуючих концепціях корпоративної культури, постійно аналізувати рівень культури власної організації, досліджувати характер необхідних змін у ній, запроваджувати нові елементи;

б) *експерт із проблем глобалізації*. Менеджери з персоналу повинні усвідомлювати сутність глобалізації, адаптовувати стратегію і процеси управління персоналом до вимог глобального ринку та локальних ринків праці, забезпечувати організацію працівниками, які мають глобальні компетенції і можуть ефективно їх застосувати. Наявність в організації компетентних у глобальних процесах менеджерів з персоналу стає одним із важливих чинників її успішного функціонування у глобалізованому світі.

Графічно формування рольових компетенцій можна зобразити наступним чином (рис. 2).



Рис. 2. Діаграма взаємодії факторів формування рольових компетенцій менеджера з персоналу

На діаграмі видно, що роль виникає як результат взаємодії посадових обов'язків менеджера з персоналу, його особистих якостей, зокрема, бачення того, як повинні виконуватися ті чи інші обов'язки; системи внутрішньо-організаційних цінностей (культури); зовнішнього середовища (стейкхолдерів), яке зумовлює ділову стратегію і як наслідок кадрову стратегію; моделі управління персоналом; делегування повноважень лінійним і функціональним керівникам; використання інформаційних технологій.

Що не відображає діаграма, так це виконання роботи, тобто що і як фактично зроблено працівником відповідно його рольовим компетенціям (а не те, що вказано в його посадовій інструкції).

Для розробки певного набору компетенцій менеджера з персоналу визначимо види компетенцій, які представимо наступною схемою (рис. 3).

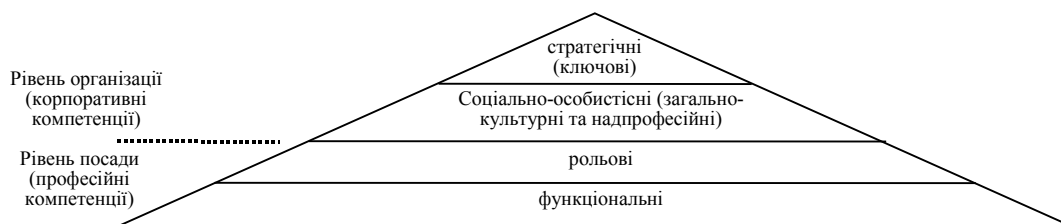


Рис. 3. Схема видів компетенцій, які формуються у професійній діяльності

Корпоративні компетенції є загальними для всього персоналу. Через кастомізацію (приспосовування корпоративної моделі компетенцій до моделі компетенцій для посади) визначається внесок кожного працівника у виконання стратегічних завдань та перелік його соціально-особистісних компетенцій. Так, для реалізації місії, мети, стратегії розвитку організації розробляються стратегічні (ключові) компетенції, які забезпечують неповторність організації та її конкурентні переваги на вітчизняному та світовому ринках (здатності щодо оволодіння унікальними технологіями, методами, прийомами виконання професійної діяльності, які є кращими, ніж у конкурентів).

Стандарти корпоративної культури визначають соціально-особистісні (загальнокультурні та надпрофесійні) компетенції.

Загальнокультурні компетенції розробляються на основі кодексу корпоративної етики, встановлених норм моральної поведінки, пріоритетів компанії. В цьому контексті формування соціально-особистісних компетенцій є найскладнішим для працівника, бо це пов'язано з його установками, стереотипами, ціннісними орієнтирами, які закладалися в процесі його виховання.

Формування здатності до культурної ідентифікації працівника в організації буде свідчити про ототожнення особистісних цілей, потреб, цінностей з корпоративними, про відданість компанії. Це є головною умовою ефективного застосування корпоративної моделі компетенцій для досягнення конкурентних переваг організації.

Надпрофесійні компетенції визначаються цінностями організації та типом корпоративної культури.

Цінності виступають набором прямих вимог і очікувань компанії від працівників, незалежно від їх посади і місця в структурі організації. Саме тому на основі цінностей формулюються надпрофесійні компетенції. Наприклад, якщо одна з цінностей компанії — «інновації», то надпрофесійною компетенцією є здатність до інновативності (генерування ідей та застосування нових технологій в роботі).

На рівні посади представлені професійні компетенції (функціональні та рольові).

Функціональні компетенції — це вимоги посади до працівника, які зумовлені функціями і діями на робочому місці та визначаються професійним стандартом.

Рольові компетенції, як було вже зазначено, формуються під впливом факторів зовнішнього і внутрішнього середовища і є здатностями менеджера з персоналу ефективно діяти відповідно виконуваної ролі.

Сама роль, як розглядалось вище, відображає розширення, скорочення або зміну посадових обов'язків, а також спосіб їх виконання. Тому рольові компетенції є складовою частиною професійних компетенцій. Так, виконуючи роль бізнес-партнера, стратега, менеджер з персоналу повинен продемонструвати топ-менеджерам здатності щодо розробки стратегії розвитку організації, визначення її ключових завдань. Формування цієї рольової компетенції відбувається одночасно із делегуванням традиційних повноважень менеджера лінійним та функціональним керівникам.

Узагальнюючи вищевикладене, для визначення видів компетенцій, які формуються у професійній діяльності менеджера з персоналу, пропонується їх класифікація за наступними ознаками:

1. За рівнем управління компетенціями:
  - корпоративні (рівень організації);
  - професійні (рівень посади, робочого місця).
2. За цільовим призначенням:
  - стратегічні (ключові);
  - соціально-особистісні (загальнокультурні, надпрофесійні);
  - рольові;
  - функціональні.
3. За проявом:
  - наявні (продемонстровані під час виконання професійної діяльності);
  - латентні (потенційно існують у працівника але приховані і навіть невідомі йому, поки немає потреби їх застосування в певних видах діяльності. Тому латентні компетенції є складовою людського потенціалу. Якщо латентні компетенції не затребувані на ринку праці, вони не розвиваються і втрачаються. Реалізація латентних компетенцій та їх перехід з людського потенціалу в людський капітал можливий за умов потреби в їх застосуванні, а також вимірюваності та документального підтвердження їх сформованості).
4. За рівнем розвитку:
  - порогові (забезпечують мінімально необхідні вимоги для виконання роботи на рівні стандартів поведінки);
  - диференційовані (вирізняють професіоналів, видатних працівників за оригінальністю та високим рівнем виконання роботи).

**Висновки.** Застосування компетентнісного підходу в управлінні персоналом передбачає визначення видів компетенцій, необхідних для успішної діяльності менеджера з персоналу відповідно виконуваної ролі.

Дослідження процесу формування рольових компетенцій передбачає проведення аналізу стейкхолдерів. Граючи свою роль, менеджер з персоналу існує не в ізоляції. Він взаємодіє зі стейкхолдерами (колегами по організації та людьми за її межами), які є членами групи або так званої рольової постановки.

Побудова діаграми факторів формування рольових компетенцій дозволяє визначити роль менеджера з персоналу як результат взаємодії його посадових обов'язків, особистих якостей, цінностей корпоративної культури, стейкхолдерів, моделі управління персоналом, використання інформаційних технологій та делегування повноважень лінійним та функціональним керівникам.

В умовах прискорених змін в економіці, інноваційних технологій запропонована класифікація компетенцій дозволить організаціям визначити вимоги до менеджерів з персоналу відповідно виконуваним ролям.

## Література

1. Лайл М. Спенсер-мл. и Сайн М. Спенсер. Компетенции на работе. Пер. с англ. — М.: НИРО, 2005. — 384с.
2. Сара Холлифорд, Стив Уиддет. Руководство по компетенциям. Пер. с англ. — М.: НИРО, 2003 — 224с.
3. R. Edward Freeman, Alexander Moutchnik (2013): Stakeholder management and CSR: questions and answers. In: UmweltWirtschaftsForum, Springer Verlag, Vol. 21, Nr. 1.
4. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. — Т.1. — М.: Педагогика, 1986 — 289с.
5. Чемяков В.П. Грейдинг: построение ситемы управления персоналом. — М.:Вершина, 2007.
6. Шмелев А.Г. Психодиагностика личностных черт. — СПб.:Речь, 2002.

Стаття надійшла до редакції 12.07.2013 р.

УДК 331.108:332.3

**Цимбал О.І.,**

д-р екон. наук, старший науковий співробітник,

**Ярош О.М.,**

канд. екон. наук, старший науковий співробітник,

Інститут демографії та соціальних досліджень

ім. М.В. Птухи НАН України

### **ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ ТА РИНКУ ПРАЦІ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ГАРМОНІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМІВ РОЗВИТКУ ТА РЕГУЛЮВАННЯ**

*У статті розглянуто тенденції розвитку ринку праці в Україні в контексті трансформації економічної системи. Виявлено ключові проблеми сучасного розвитку ринку праці в Україні.*

*В статье рассмотрены тенденции развития рынка труда в Украине в контексте трансформации экономической системы. Выведены ключевые проблемы современного развития рынка труда в Украине.*

*In the article the trends of the labor market in Ukraine in the context of the transformation of the economic system. Identified the key problems of the modern labor market development in Ukraine.*

**Ключові слова.** Ринок праці, трансформація економічної системи, зайнятість, безробіття, працездатне населення, проблеми ринку праці.

**Ключевые слова.** Рынок труда, трансформация экономической системы, занятость, безработица, трудоспособное население, проблемы рынка труда.

**Keywords.** Labor market, the transformation of the economic system, employment, unemployment, working-age population, problems of the labor market.

**Вступ.** В науковому та експертному середовищі не вщухають дискусії щодо місця, яке займає ринок праці в економічній системі. Її гострота пов'язана із тим, що визнання ринку праці виключно економічним феноменом і включення його до складу загальної економічної системи як невід'ємної частини, з одного боку, та визнання його, як мінімум, дуалістичної соціальної та економічної природи, з іншого, призводять до різного розуміння і спрямовування політики регулювання. В цьому контексті виявлення складної системи взаємозв'язків між динамікою ринку праці та економічною системою взагалі, ідентифікація структури та доміантних тенденцій розвитку дозволить адекватніше відобразити всі значимі суспільно-політичні і соціально-економічні процеси мікро-, макро- та глобального рівня.