

Волобоєва І.О.,
асистент,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
Irina.Voloboeva@bigmir.net

Волобоєва И.А.,
ассистент,
Киевский национальный экономический университет
имени Вадима Гетьмана
Voloboeva I.A.,
Assistant,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ МОДЕЛІ КОМПЕТЕНЦІЙ (МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ)

МЕХАНИЗМ ФОРМИРОВАНИЯ И ВНЕДРЕНИЯ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ (МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ АСПЕКТ)

THE MECHANISM OF FORMING AND IMPLEMENTATION FOR COMPETENCES MODEL (METHODOLOGICAL ASPECT)

У статті досліджено методологічний аспект формування та впровадження моделі компетенцій. Досліджено склад системи та умови ефективного функціонування механізму, тобто умови здатності системи до відтворення та саморозвитку. Обґрунтовано переваги концепції управління людськими ресурсами, метою якої є управління складовими людського капіталу, тобто індивідуальними компетенціями множини працівників.

Статья исследует методологический аспект формирования и внедрения модели компетенций. Исследуется состав системы и условия эффективного функционирования механизма, то есть условия способности системы к воспроизводству и саморазвития. Обосновываются преимущества концепции управления человеческими ресурсами, целью которой является управление составляющими человеческого капитала, то есть индивидуальными компетенциями множества работников.

The article identifies methodological aspect for development and implementation of the Competences model, which is basically used for management of human resources of an organization. Current research studies the components of the system of the Competences model and its mechanism, studies the components of the system and the mechanism of the model of competencies, determines necessary conditions for successful implementation into activities of an organization. The advantages of the concept of human resource management are justified. The purpose of the concept is to manage the components of human capital, that is, individual competencies of many employees. Recently a large number of publications on Competencies models have published. However, the vast majority of them have of a very narrow and practical nature (in the form of instructions, manuals). They abandon the methodology for formation and implementation; argue about the definition and classification of the necessary components for the Competencies model. The proposed material attempts with a Systems theory, to consider the methodological foundations for formation and implementation of a model of competencies as an effective tool for personnel management, harmonization strategic goals and strategic opportunities, creation necessary conditions for the increasing the organization's long-term competitiveness.

Ключові слова. Модель компетенцій, механізм, соціально-економічна система, стратегічні компетенції, управління людськими ресурсами.

Ключевые слова. Модель компетенций, механизм, социально-экономическая система, стратегические компетенции, управление человеческими ресурсами.

Key words. Competences model, mechanism, socio-economic system, strategic competences, human resources management.

Вступ. В основі ефективного управління людськими ресурсами перебуває концепція компетенцій, в якій результати аналізу та оцінки персональних компетенцій працівників застосовуються з метою вдосконалення процесів управління та узгодження наявних людських ресурсів (їх певної кількісної та якісної характеристики) з довгостроковою стратегією організації. Для цього необхідно створити певну систему кваліфікацій, елементами якої є: кваліфікаційні характеристики (профіль посади та співробітника), професійні й освітні стандарти, критерії та порядок оцінювання, уповноважені органи, що розробляють і впроваджують методичні та методологічні засади цього процесу. Така система кваліфікацій має назву — модель компетенцій (МК) і є практичним інструментом ефективного управління людськими ресурсами будь-якої організації.

Незважаючи на широкі можливості моделі компетенцій для управління людськими ресурсами організації, її гнучкість і практичність, для успішного впровадження вона повинна формуватися на основі чіткої методології, в якій враховані принципи побудови та стандарти якості; алгоритм формування та впровадження; критерії та порядок оцінювання компетенцій тощо. Завдання ускладнюється різноманітністю існуючих організаційних моделей і бізнес-процесів (а так і вимог до компетенцій) суб'єктів господарської діяльності.

Останнім часом, у зв'язку з актуальністю проблематики управління на основі компетентнісного підходу, в основі якого лежить теза — персонал є важливим стратегічним ресурсом організації, з'явилася велика кількість публікацій щодо прикладів моделей компетенцій або дослідження її окремих складових (індикаторів поведінки, методів оцінки, стандартів відповідності тощо). Однак переважна їх більшість мають вузькопрактичний характер (у вигляді інструкцій, керівництв), оминають методологію формування та впровадження, сперечаються з приводу визначення та класифікації необхідних складових моделі компетенцій.

Запропонований матеріал робить спробу за допомогою системного підходу², розглянути методичні основи формування та впровадження моделі компетенцій як ефективного інструменту управління персоналом, гармонізації стратегічних цілей та стратегічних можливостей, створення умов для зростання довгострокової конкурентоспроможності організації.

Постановка завдання. Стаття має за мету визначити методологічний аспект формування та впровадження моделі компетенцій, дослідити складові системи та механізму моделі компетенцій, визначити умови її успішного впровадження в діяльність організації.

Результати дослідження. Розуміння «механізму» тісно пов'язано з поняттям «системи». Відомий філософ І. Кант у своїй праці «Критика чистого розуму» [1] визначив систему як: «єдність різних елементів, об'єднаних загальною якістю». Цю якість можна виразити як множину, що діє як єдність. Цей генезис характеризує систему будь-якого виду, біологічну, фізичну, економічну або яку-небудь іншу. Але, що б «множина» стала «єдністю», вона повинна мати деякі властивості, які, власне, і роблять її системою.

² Розглядає окреме явище або процес як систему, що складається з певної кількості взаємопов'язаних між собою елементів які взаємодіють та впливають на ефективність усієї системи в цілому.

По-перше, у будь-якої системи існує тісний взаємозв'язок між її внутрішніми елементами (тісніший, ніж зв'язок між ними і зовнішнім середовищем). Це надає системі стійкості у часі.

По-друге, системи мають ієрархічний склад. Ієрархічність означає, що кожна система може бути розглянута як елемент системи вищого порядку. Наприклад, система управління підприємством, серед інших, включає систему управління персоналом. Яка, знову, серед інших, включає, наприклад, систему управління компетенціями персоналу і так далі. Таким чином, кожна система складається з певної кількості підсистем нижчого порядку.

І, нарешті, по-третє, це — цілісність системи (або її інтегративність). Цілісна система є такою, яка має здатність до саморозвитку та самовідтворення. Здатність самовідтворення на новому якісному рівні за рахунок власних ресурсів є важливою властивістю цілісних систем. Цілісна система здатна ефективно функціонувати, є адаптивнішою і надійнішою. Саме якість інтегративного стану системи визначає загальну ефективність її відтворення та у сукупності з зовнішнім середовищем формує механізм її функціонування.

Перелічені властивості системи (або елементи) визначають зміст та якість її внутрішньої архітектури, формуючи ендогенні фактори (або умови) функціонування. На систему впливає, також, оточуюче середовище, в якому вона функціонує. Якщо мова йдеться про соціально-економічну систему, то до зовнішніх — екзогенних факторів впливу можна віднести ринкову конкуренцію, макроекономічні та соціальні чинники впливу, розвиток технологій, стан (кількісний і якісний) факторів виробництва.

Ендогенні фактори є, певним чином, статичними, заданими структурою самої системи. В той же час, екзогенні, є більш мінливими, здійснюють вплив на механізм функціонування системи, визначають динаміку її трансформації (рис. 1).

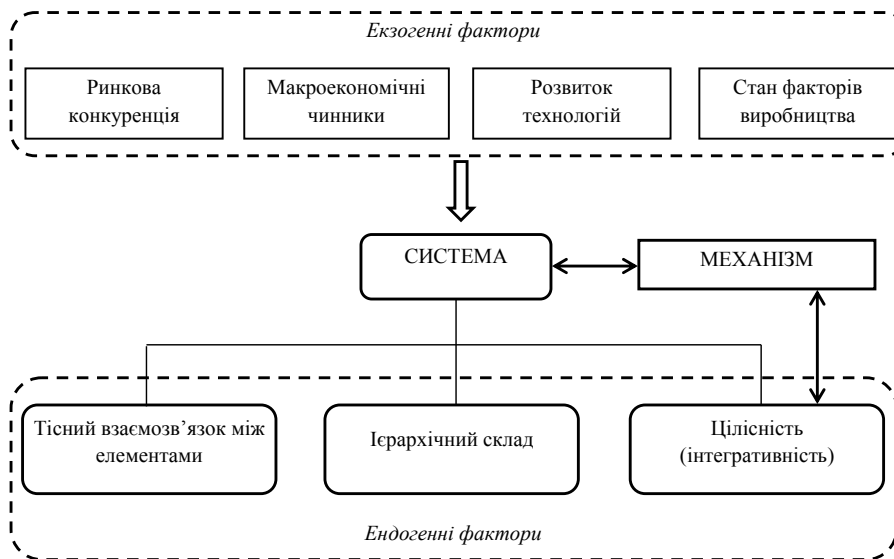


Рис. 1. Складові функціонування соціально-економічної системи (методологічний аспект)

Застосувавши цей методологічний підхід для дослідження моделі компетенцій, яка розглядається як соціально-економічна система, можна виокремити її внутрішні елементи — компетенції, з певною структурою та взаємозв'язками між собою, зовнішнє середовище впливу та механізм — інструменти, принципи, концепції, методи, сукупність яких змушує «множину» функціонувати як «єдність» і відтворюватися на новому якісному рівні. Графічно, систему разом з її взаємозв'язками та механізмом формування та впровадження моделі компетенцій у методичному аспекті наведено на рис. 2.

Згідно рис. 2, на рівні посади виокремимо компетенції функціональні та рольові. Функціональними пропонується вважати такі, що засвідчують здатність виконувати певні роботи, які вимагаються від особи певної кваліфікації. Своєю чергою, робота це — завдання та обов'язки, що виконані, виконуються чи повинні бути виконані однією особою. Робота є статистичною одиницею, що класифікується відповідно до кваліфікації.

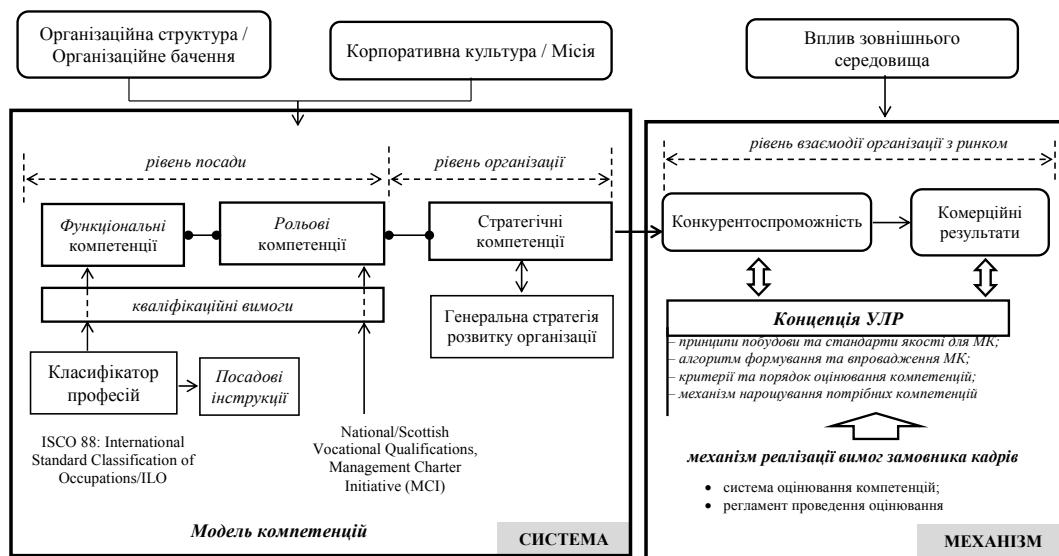


Рис. 2. Система та механізм формування та впровадження моделі компетенцій (методичний аспект)

Для запису про роботу у трудову книжку працівника; для стандартизації визначень професійних назв робіт; для призначень різноманітних соціальних виплат і доплат; при утворенні нових назв професій і посад у зв'язку з розвитком нових видів економічної діяльності та технологій; при складанні посадових інструкцій застосовується Класифікатор професій. За основу розроблення Класифікатора професій було прийнято Міжнародну стандартну класифікацію професій (ISCO 88: International Standard Classification of Occupations/ILO, Geneva) [2], яку Міжнародна конференція статистики праці Міжнародного бюро праці рекомендувала для переведення національних даних у систему, що полегшує міжнародний обмін професійною інформацією.

Однак управління персоналом організації шляхом складання посадових інструкцій має певні обмеження та недоліки. Обов'язкове дотримання інструкцій, яке, до речі, прописано у контракті та законодавстві пригнічує ініціативу та творчість, суттєво зменшує гнучкість бізнес процесів організації, є джерелом стресу, зайвої дисципліни та формалізму. Крім того, посадова інструкція не містить показників ефективності виконання службових обов'язків. У стандарті ISO 9001 [3] згадується, що управління підприємством має здійснюватися за показниками ефективності, але не сказано яким саме чином. Показники ефективності є дієвим інструментом управління якщо використовуються менеджментом системно, узгоджуються з стратегічними цілями організації та цільовими значеннями для кожного ієрархічного рівня.

Модель компетенцій дозволяє скасувати подібні обмеження, оскільки: а) долучає на етапі розробки людей, які у подальшому мають її використовувати, що своєю чергою, визначає її корисність для всього персоналу, ясність і легкість розуміння; б) наводить прозорі критерії оцінки у вигляді індикаторів поведінки, що зменшує суб'єктивні фактори впливу на управління персоналом — його підбору, добору, навчання посадового підвищення; в) враховує структурну логіку існуючих організаційних та ієрархічних рівнів, з урахуванням очікуваних майбутніх змін у стратегічних цілях організації.

Що стосується рольових компетенцій, то ними пропонується вважати такі, що виражають особистісну поведінкову характеристику працівника та дозволяють йому ефективно виконувати завдання відповідно існуючих стандартів щодо ефекту (кількість) праці та ефективності (якість) праці.

За основу розроблення рольових компетенцій, опису основних робочих завдань та очікуваних результатів при побудові перших моделей компетенцій було прийнято деякі національні системи навчання, такі як, наприклад, National / Scottish Vocational Qualifications — Національні стандарти професійних кваліфікацій [4] і Management Charter Initiative (MCI) — Хартія ініціатив з управління. У цих системах рольові компетенції визначаються як «здатність менеджера діяти у відповідності зі стандартами, прийнятими в організації» [5].

На сьогодні існує велика кількість класифікацій рольових компетенцій, серед яких: ситуативна та стратегічна готовність, організаційні здібності, комунікативні навички, здатність до саморозвитку, когнітивний стиль сприйняття інформації тощо.

Функціональні і рольові компетенції працівника відповідають рівню його посади. У взаємодії з іншими працівниками їх сукупні компетенції формують стратегічні компетенції організації, які безпосередньо впливають на конкурентоспроможність.

На елементи моделі компетенцій, значний вплив здійснюють організаційна структура та корпоративна культура організації (див. рис. 2). І якщо перша визначає архітектуру системи моделі компетенцій, то остання — забезпечує ефективну взаємодію між елементами та підсистемами на основі спільних цінностей, норм правил і принципів. Під впливом корпоративної культури забезпечується адаптивність організації, підсилюється зворотній зв'язок між цілями та наявними ресурсами (умовами) для їх досягнення. Це, своєю чергою, робить цілі реалістичнішими, а процеси їх доня більш ефективнішими.

Основою для механізму функціонування моделі компетенцій виступає концепція управління людськими ресурсами (УЛР), метою якої є управління складовими людського капіталу, тобто індивідуальними компетенціями множини працівників. Завдання ускладнюється тим, що хоча людський капітал є головним ресурсом організації, він їй не належить. Щоб скористатися цим ресурсом потрібно створити умови ефективного функціонування концепції УЛР, складовими яких є такі методологічні аспекти:

- принципи та стандарти якості побудови моделі компетенцій (методи, важелі, фактори, принципи);
- критерії та порядок оцінювання компетенцій (визначення цільових показників, визначення методики оцінювання компетенцій);
- алгоритм формування та впровадження моделі компетенцій (етапи її реалізації);
- механізм нарощування потрібних компетенцій (управління процесом досягнення цільових показників).

Своєю чергою, необхідною умовою успішного функціонування концепції УЛР є наявність дієвого механізму реалізації вимог замовника кадрів, основний елемент якого — система оцінювання компетенцій і регламент) проведення такого оцінювання. За умов наявності та ефективного функціонування всіх складових, механізм забезпечує систему її відтворення і розвитком на новому якісному рівні.

Висновки. Будь-яка система складається з певного набору елементів що визначають зміст її внутрішньої архітектури, формують ендогенні фактори функціонування, які є, певним чином, статичними, заданими структурою самої системи. Для моделі компетенцій (яку можна представити як систему) такими елементами є функціональні та рольові компетенції, які на рівні організації у своєї сукупності формують її стратегічні компетенції. Ієрархічними підсистемами є кваліфікаційні вимоги (від яких існуючі компетенції є похідними) та стратегія розвитку організації (яка повинна співвідноситися з стратегічними компетенціями організації).

На систему впливає, також, оточуюче середовище, в якому вона функціонує. Якщо мова йде про соціально-економічну систему, то до зовнішніх — екзогенних факторів впливу можна віднести ринкову конкуренцію, макроекономічні та соціальні чинники впливу, розвиток технологій, стан (кількісний та якісний) факторів виробництва. На рівні взаємодії організації з ринком під впливом екзогенних факторів з'являється конкурентоспроможність (або її відсутність).

Здатність системи до самовідтворення та саморозвитку за рахунок власних ресурсів визначається наявністю ефективного механізму. В основі механізму моделі компетенцій лежить концепція управління людськими ресурсами (УЛР), яка поєднує наявні людські ресурси (їх склад та якість) з процесом стратегічного планування бізнесу.

Врахування вказаних методологічних аспектів дозволяє побудувати та впровадити максимально відповідну до внутрішньої архітектури організації та факторів впливу зовнішнього середовища модель компетенцій, з метою найефективнішого управління людськими ресурсами організації.

Література

1. *Кант І.* Критика чистого розуму. — К.: АСТ, Neoclassic. 2017. — 270 с.
2. Стандарт ISO 9000 [Електронний ресурс] — Режим доступу: https://ru.wikipedia.org/wiki/ISO_9000
3. International Standard Classification of Occupations. Structure, group definitions and correspondence tables. [Електронний ресурс] — Режим доступу: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_172572.pdf
4. *Loan-Clarke, J.* The Management Charter Initiative and Business Benefits: The Need for Empirical Evidence and an Evaluation Framework to Provide it. Loughborough Univ. Business School (GB). 1996.
5. National Qualifications. [Електронний ресурс] / Режим доступу: https://en.wikipedia.org/wiki/National_Qualifications

References

1. Kant, I. (1781), *“Kritik der reinen Vernunft”*, Edinburgh University Press, Edinburgh, UK.
2. International Organization for Standardization (2015), “ISO 9000 — Quality management”, available at: <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html> (Accessed 28 January 2018).
3. International Labor Organization (2012), “International Standard Classification of Occupations. Structure, group definitions and correspondence tables”, available at: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_172572.pdf (Accessed 28 January 2018).
4. Loan-Clarke, J. (1996), *The Management Charter Initiative and Business Benefits: The Need for Empirical Evidence and an Evaluation Framework to Provide it*. Loughborough Univ. Business School (GB).
5. Wikipedia (2018), “National Qualifications Framework”, available at: https://en.wikipedia.org/wiki/National_Qualifications (Accessed 28 January 2018).

Стаття надійшла до редакції 19.01.18 р.