

Література

1. Тюптя О. Комуникативна компетентність особистості / О. Тюптя // Кроки до компетентності та інтеграції в суспільство: [науково-методичний збірник] / Ред. кол. Н. Софій (голова), І. Єрмаков (керівник авторського колективу і науковий редактор) та ін. — К.: Контекст, 2000. — С. 336.
2. Калина А. В. Современный экономический анализ и прогнозирование (на микро- и макроуровне): [учебно-методическое пособие] / А. В. Калина, М. И. Конева, В. А. Ященко. — К.: МАУП, 2004. — 416 с.
3. Степанова Л. В. Впровадження інформаційних технологій як чинник управління розвитком трудового потенціалу підприємств торгівлі / Л. В. Степанова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. — 2008. — Т. 2 (110). — № 3. — С. 199—202.
4. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход: [учебно-практ. пособ.] / Ю. Г. Одегов, К. Х. Абдурахманов, Л. Р. Котов. — М.: Изд-во «Альфа-пресс», 2011. — 752 с.
5. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. — [2-е изд. перераб. и доп.]. — Мн.: ИП «Экоперспектива», 1998. — С. 51.
6. Социальная статистика: [учебник] / [под ред. чл.-кор. РАН И. И. Елисеевой]. — М.: Финансы и статистика, 1997. — С. 73.
7. Статистика: [підручник] / А. В. Головач, А. М. Єріна, О. В. Козирева та ін. / [за ред. А. В. Головача, А. М. Єріної, О. В. Козирєва]. — К.: Вища школа, 1993. — 623 с.
8. Степанова Л. В. Обліково-аналітичне забезпечення комплексної оцінки ефективності використання трудового потенціалу роздрібної торгівлі / Л. В. Степанова // Вісник національного університету «Львівська політехніка». — 2009. — № 647. — С. 250—255.

Статтю подано до редакції 13.06.2012 р.

УДК 331

Х. С. Столярчук, аспірант,
асистент кафедри управління персоналом та економіки праці,
ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»

АЛГОРИТМ РОЗРОБКИ ІННОВАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ КОМПЕТЕНЦІЙ ФАХІВЦЯ З УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

АНОТАЦІЯ. Статтю присвячено розробці алгоритму формування інноваційної моделі компетенцій фахівця з управління персоналом на основі аналізу особистісного та функціонального підходів до вивчення питань компетенцій.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: компетенція, модель компетенцій, алгоритм розробки моделі компетенцій, загальні компетенції, професійно-функціональні компетенції.

АННОТАЦИЯ. Стаття посвящена разработке алгоритма формирования инновационной модели компетенций специалиста в сфере управления персоналом на основании анализа личностного и функционального подходов к изучению вопросов компетенций.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: компетенция, модель компетенций, алгоритм разработки модели компетенций, общие компетенции, профессионально-функциональные компетенции.

ANNOTATION. The article is devoted to creation of algorithm of forming of innovation competence's model for specialist in sphere of personnel management on the basis of analysis of identity and functional approaches of research of questions about competencies.

KEY WORDS: competence, model of competencies, algorithm of forming of competence's model, general competencies, functional competencies.

Постановка проблеми.

В умовах поширення компетентнісного підходу, вимог Болонського процесу до освіти, триада «знання—уміння—навички» поступово втрачає свою актуальність. З'являється відчутна тенденція переходу від поняття «кваліфікація» до поняття «компетенція». На сьогоднішній день існує багато протиріч щодо визначення даного поняття, а також його відмінності від поняття «компетентність». Ця невизначеність не дає змоги повноцінно сформулювати єдині вимоги до тієї чи іншої професії, до рівня професіоналізму конкретного фахівця, до рівня його конкурентоспроможності і кваліфікації. Крім того, загальноєвропейські підходи до побудови єдиної Рамки кваліфікації диктують нові вимоги до сучасних фахівців, а відповідно й окреслюють орієнтири для побудови інноваційних моделей компетенцій.

Сфера управління персоналом також зазнає відчутних трансформацій. З'являються нові посади, змінюються вимоги до вже існуючих. Система підготовки таких фахівців має слідувати сучасним вимогам ринку праці, а, відповідно, має орієнтуватись на конкретні моделі компетенцій таких фахівців. Вища освіта має забезпечити розвиток у випускників основних факторів формування загальних і професійних компетенцій, які в подальшому розвиватимуться на основі досвіду, корпоративного навчання і

саморозвитку особистості. Тепер випускник повинен не тільки знати й уміти, а й демонструвати ці знання і вміння в практичних ситуаціях, що можуть виникнути в роботі.

Сьогодні якість освітніх послуг вітчизняних навчальних закладів уже неможливо розглядати поза контекстом приєднання до європейського освітнього простору. На цьому просторі трудовому потенціалу приділяють особливу увагу, маючи на увазі, що саме людський капітал становить основні конкурентоспроможності й якості виробленої продукції і послуг. Сучасний менеджмент персоналу від управління поведінкою працівників усе більше схиляється до управління знаннями і компетенціями [2].

Саме тому побудова інноваційної моделі компетенцій фахівця з управління персоналом є актуальною в наш час.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питанням вивчення компетенцій, їх класифікацій, а також моделей компетенцій приділяли увагу вітчизняні та зарубіжні автори: М. Армстронг, Л. М. Спенсер і С. М. Спенсер, С. Холліфорд та С. Уїддет, Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко, В. А. Савченко, О. А. Грішнова, М. Мінько, І. А. Зимня, Тряпичин А. В., Маркова А. К., Овчарук О., Зимня І. О., Шадриков В. Д., Головань М. С., Марр Р., Бузько І. Р., Вартанова О. В., Надьон Г. О., Крупко В. І., Безсмертна В. В., Чуріна Л. І., Федорченко С. А., Корват Л. В., Мінько М. Але, не зважаючи на велику кількість літератури, присвяченої цій темі, до кінця не розкритим залишається питання щодо алгоритму побудови моделі компетенцій, зокрема, для фахівців з управління персоналом. Це спричинено існуванням різних підходів, представники яких по-різному ставляться як до самого поняття «компетенція», так і до мети створення моделей компетенцій.

Метою статті є розробка алгоритму побудови інноваційної моделі компетенцій фахівця з управління персоналом.

Виклад основного матеріалу дослідження.

На сьогоднішній день існує два узагальнених підходи до формування моделей компетенцій — особистісний, прихильниками якого, як правило, є представники американської школи психології праці, і функціональний, або процесний, який підтримують представники британської школи психології праці. Тому, з метою розробки алгоритму побудови інноваційної моделі фахівців з управління персоналом, проаналізуємо ці підходи (табл. 1).

Таблиця 1

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ПРОЦЕДУРИ ПОБУДОВИ МОДЕЛІ КОМПЕТЕНЦІЙ ЗА ОСОБИСТИСНИМ І ФУНКЦІОНАЛЬНИМ ПІДХОДАМИ

№	Особистісний підхід	Функціональний підхід
I.	<i>Підготовча робота</i>	
	1. Визначення стратегії та структури організації. Під час визначення кола досліджуваних робіт визначають стратегію і вивчають структуру організації, оскільки, в ідеалі, це мають бути роботи, що мають цінність з точки зору стратегічних планів компанії і її структури	1. З'ясування мети. На цьому етапі, обговорюються варіанти застосування моделі і досягається повна згода щодо мети розробки. Всього обговорюється чи дійсно необхідно зібрати повну інформацію, або в інтересах економії часу і ресурсів можна обмежитись частковою інформацією
	2. Визначення критеріїв ефективності Ідеальні критерії — це чіткі результати, такі як дані про продажі або прибуток для бізнес-менеджерів, патенти і публікації для науковців. Для менеджера з персоналу таким критерієм може бути кількість «закритих» заявок на підбір персоналу тощо	2. Планування проекту. Цей етап є законотвірним продовженням попереднього. Розглядаються всі кроки роботи, включаючи оформлення моделі, спосіб визначення готовності моделі до запуску в роботу, порядок прийому-здачі проекту тощо
II.	3. Визначення критеріальної вибірки. Критерії ефективності роботи або рейтинги, що розроблені на етапі 2 застосовуються для визначення чіткої групи «зірок» і групи середніх виконавців — для порівняння. Також можна визначити третю групу потаних (неефективних або некомпетентних) виконавців, якщо мета дослідження — встановити рівні компетентностей, які прогнозують мінімальний успіх (наприклад, встановити мінімальний бал для набору персоналу). Істинна «зірка» — людина, котра має успіх за всіма точними критеріями, і котра, на думку керівництва, «подас надії», і котру дійсно люблять і поважають колеги, підлеглі та клієнти	
	<i>Збір інформації</i>	
	Мета: збір інформації про базові якості особистості.	Мета: збір прикладів стандартів поведінки, а також визначення стандартів поведінки, які можуть знадобитись для ефективного виконання роботи в майбутньому
	1. Збір інформації за допомогою наступних методів: інтерв'ю, поведінкових прикладів, групи експертів, опитувальники, комп'ютерні «експертні системи», аналіз робочої задачі/функції, пряме спостереження	1. Збір інформації за допомогою наступних методів: метод спостереження, структуроване інтерв'ю, нарада групи за участю членів правління і старших менеджерів

№	Особистісний підхід	Функціональний підхід
		2. Аналіз наступних джерел: — бізнес-плани — документи про стратегію компанії (заява про принципи конкретної організації і про корпоративні цінності, зразки діяльності співробітників на своїх дільницях, види продукції, яку працівники виробляють, погляди співробітників на свою роботу, матеріали про навчання, посадові інструкції, інформація про органи управління); — думка клієнтів і постачальників про організацію; — думка клієнтів і постачальників про співробітників; — спеціалісти, які добре знають роботу (наприклад, тренери); — спеціалісти, що володіють інформацією про те, як буде змінюватись робота
III.	<i>Аналіз інформації</i>	
	1. Двоє або більше аналітиків сортують дані про краших і середніх виконавців окремо.	1. Групи, незалежно одна від одної, класифікують усі приклади поведінки в узгоджені командою категорії. Після цього, в кожній узгодженій категорії, по черзі, кожна група розподіляє свої приклади на менші набори пов'язаних один з одним зразків поведінки. Результатом роботи на цьому етапі є виявлення неточностей у зібраній інформації
	2. Аналітики продовжують удосконалювати визначені компетенції, що проявляються у поведінкових прикладах до тих пір, поки кожна з них не буде упізнана з допустимою надійністю групи «оцінювачів». Це означає, що дві і більше особи можуть переглянути однакові ситуації і визначити чи містять вони компетенції.	2. Етап включає наступні дії: — команда обирає назви, які відповідають індивідуальним компетенціям, — здійснює остаточне групування даних. Далі команда переходить до кластерів компетенцій і дає їм назву. — кожна група, працюючи з одним набором стандартів поведінки, розглядає приклади, що віднесені до конкретних категорій. Команда вирішує, які приклади необхідно: — видалити назавжди через очевидну недоречність; — спростити; — узагальнити; — розділити, якщо дуже відрізняються один від одного за змістом

№	Особистісний підхід	Функціональний підхід
	3. Розробка списку поведінкових кодів, які б описували компетенції, що прогнозують виконання роботи. Цей список визначає кожен компетенцію і критерій для її вимірювання, а також наводить приклади стосовно того, коли ця компетенція зустрічається	3. Компетенції діляться на рівні двома способами: — в рівні компетенції включаються тільки ті приклади поведінки, які відповідають конкретним рівням діяльності; — рівні компетенцій «виводяться» безпосередньо зі змісту інформації про роботу (конкретні робочі ситуації)
IV.	<i>Перевірка валідності моделі компетенцій</i>	
	Три способи валідації моделі: 1. Збір даних. Інтерв'ю отримання поведінкових прикладів по другій критеріальній вибірці кращих і середніх виконавців. Тобто, модель компетенцій перевіряється на основі того, чи прогнозує вона виконання роботи людьми з другої групи на даний момент часу. 2. Розробка тестів для вимірювання компетенцій, описаних моделлю компетенцій і використання їх для тестування людей з другої вибірки для того, щоб відрізнити кращих і середніх виконавців. Тобто різні вимірювання або тести застосовуються для прогнозування виконання роботи людьми в конкретний момент часу. 3. Відбір або навчання людей, застосовуючи компетенції, і погляд на те, чи дійсно ці люди краще виконуватимуть роботу. Тобто перевіряється, чи модель компетенцій прогнозує, як люди виконуватимуть роботу в майбутньому	Оцінка валідності моделі здійснюється шляхом розв'язання двох задач: 1. Отримання зворотного зв'язку від широкого кола співробітників фірми. Зворотний зв'язок слугуватиме розумінню кожним співробітником важливості компетенцій для ефективного виконання роботи та розумінню усма працівниками мови, що застосовується в моделі компетенцій. 2. Перевірка того, як компетенції розрізняють ефективну і менш ефективну роботу. Щоб вирішити цю задачу, необхідно зібрати рейтинг працівників за: — компетенціями, що були отримані як від самих працівників, так і від їхніх менеджерів; — іншими формами оцінювання якості виконання — шляхом ухвалення, за допомогою кількісного вимірювання продуктивності

* Таблицю створено автором на основі аналізу літературних джерел [3, 4].

Отже, таблиця демонструє те, що особистісний і функціональний підходи мають багато спільного в процесі побудови моделі компетенцій. Але, разом з тим, є й те, що відрізняє їх. Збір інформації про стратегію і структуру організації автори особистісного підходу пропонують здійснювати на початковому, підготовчому етапі. Натомість, «функціонали» здійснюють цю роботу на другому етапі алгоритму побудови моделі, коли вже в обох підходах відбувається ґрунтовний збір інформації про компетенції. Особливістю особистісного підходу, що відрізняє його від функціонального в процесі побудови моделі компетенцій, є визначення критеріїв ефективності і критеріальних вибірок. А автори функціонального підходу ретельніше ставляться до процесу планування роботи, прогножуючи усі її кроки наперед.

Етап збору інформації є особливим під час аналізу двох підходів, оскільки тут виявляється основна відмінність між поглядами представників британської та американської шкіл психології праці. Ця відмінність полягає у різних підходах до трактування поняття «компетенція». Саме тому, й методи збору інформації відрізняються. Варто зазначити, що кількість методів, запропонованих представниками особистісного підходу, є більшою і різноманітнішою.

Третій етап у двох підходах є майже ідентичним: компетенції класифікуються і кодуються. Різниця може полягати лише у кількості виконавців і розподілі між ними робочих функцій.

І четвертий етап, який полягає у перевірці валідності сформованих моделей компетенцій, відрізняється за двома підходами метою і способами перевірки. У «функціоналів» важливий акцент зроблено на зворотній зв'язок із співробітниками фірми. Але, в будь-якому разі, і функціональний, і особистісний підхід, цей етап спрямовують на те, щоб переконатись, що компетенції відрізняють ефективне виконання роботи від менш ефективного.

Враховуючи проаналізовані підходи до побудови моделі компетенцій, можна зробити ряд висновків, що допоможуть розробити алгоритм формування моделі компетенцій фахівця з управління персоналом.

Представники функціонального підходу стверджують, що компетенція — це здатність, що відображає необхідні стандарти поведінки [4]. Тобто, такий підхід оснований на способах виконання тієї чи іншої функції і результатах роботи. Виходячи з визначення поняття «компетенція», що представляє британський підхід, у діях людини, що володіє тією чи іншою ком-

петенцією, спостерігаються певні індикатори або стандарти поведінки.

На відміну від представників першого підходу (функціонального, процесного), представники другого (особистісного) наголошують на тому, що компетенція — це базова якість індивідуума, що має відношення до ефективного і/або найкращого виконання роботи на основі встановлених критеріїв [3]. Тобто даний підхід ґрунтується на тому, що наявність у людини певних базових якостей (знань, навичок, мотивів, психофізіологічних особливостей, цінностей), вже дозволяє їй виконати певний набір робочих завдань ефективно, а, можливо, й краще за інших це зробити. Але, разом з тим постає питання: чи можна стверджувати, що якщо людина має певні теоретичні знання, її можна вважати професіоналом? Або, якщо мова йде про те, що людина має володіти кожною з п'яти базових якостей (не тільки знаннями), то в якій саме мірі і в якому відсотковому співвідношенні вони мають бути наявні, щоб сказати, що така людина володіє певною компетенцією? Або, чи можна стверджувати, що людина, яка має ці базові якості (навіть у більшій мірі порівняно з іншою людиною), може правильно застосувати їх у процесі роботи? Ці питання ставлять під сумнів логічність визначення поняття «компетенція» представниками особистісного підходу, оскільки знання, вміння, психологічні якості, навички самі по собі не забезпечують компетенції людині. Вони є факторами формування останніх. Тільки їх інтеграція може сформувати ту чи ту компетенцію.

Таким чином, компетенція — це інтегративна характеристика людини, яка за допомогою поведінкових індикатори демонструє здатність ефективно виконувати професійні функції. Тобто, компетенція означає, що робота буде виконана на високому рівні не просто за рахунок наявності певних ресурсів (знань, умінь, якостей тощо) людини, а лише в разі появи ознак їхнього прояву.

Висновки з проведеного дослідження.

Виходячи із попереднього аналізу, на нашу думку, алгоритм формування універсальної моделі компетенцій фахівця з управління персоналом має включити в себе наступні етапи:

1. Аналіз професійної діяльності фахівця з управління персоналом:

- визначення кола посад даної професії;
- аналіз посадових інструкцій;
- аналіз положень про структурні підрозділи управління персоналом;

— аналіз вимог ринку праці до функціональних обов'язків фахівців даного напрямку.

2. Визначення стандартів поведінки, які відрізнятимуть ефективне виконання роботи від неефективного.

Цей етап полягає у визначенні ознак опису належного виконання роботи, тобто які індикатори поведінки фахівця з управління персоналом свідчатимуть про успішність виконання певної професійної дії. Наприклад, така професійна компетенція, як здатність відбирати кваліфікований персонал є важливою для посади менеджера з профвідбору. Така компетенція може проявлятися через наступні описи поведінки фахівця: виявляє необхідні для посади компетенції, її позитивні та негативні індикатори, визначає ступінь відповідності претендента на вакантну посаду тощо.

Для виявлення поведінкових стандартів застосовується один чи кілька «експертних» методів. Найпоширенішими серед них є: структуроване інтерв'ю, робочі групи, метод критичних інцидентів, репертуарні решітки [1].

3. Сортування і групування поведінкових стандартів.

Визначені на попередньому етапі стандарти сортують — видаляють ті, що дублюються, і ті, що є другорядними. Ті, що залишились, розподіляють по групах. До однієї групи входять схожі за змістом стандарти. Наприклад, поведінковий індикатор «виявлення компетенцій» може належати до двох груп «здатність відбирати кваліфікований персонал» і «здатність оцінювати персонал».

4. Визначення компетенцій і їх поведінкових індикаторів.

На цьому етапі кожна компетенція отримує свою назву (наприклад «здатність управляти емоціями», «здатність виявляти професійні компетенції», «здатність визначати потенційну придатність людини», «здатність проводити профвідбір» тощо). Крім того, визначаються позитивні і негативні індикатори. Наприклад, для компетенції «здатність управляти емоціями» позитивним індикатором є «усвідомлення власних почуттів і переживань», а негативним — «не усвідомлення почуттів співрозмовника» тощо.

Класифікація компетенцій.

На цьому етапі усі визначені компетенції класифікують. На нашу думку, класифікувати компетенції фахівців з управління персоналом можна, розділивши їх на два основні блоки — загальні і професійно-функціональні.

Загальні компетенції — це сукупність сформованих ключових, базових компетенцій як інтегративних особистісних характеристик працівника, що виражають його здатність ефективно виконувати професійні завдання.

Професійно-функціональні компетенції — це сукупність спеціальних (функціональних) компетенцій, що характеризують професіоналізм людини і забезпечують її здатність ефективно виконувати професійні функції.

Тестування моделі компетенцій.

Цей етап передбачає перевірку розробленої моделі компетенцій фахівця з управління персоналом. Ця перевірка полягає у відповіді на такі питання:

- чи відповідає модель компетенцій всім ролям і посадам фахівців з управління персоналом;

- чи спрямована вона на сприяння розвитку кар'єри даних фахівців;

- чи матиме вона актуальність у майбутньому;

- чи насправді вона покликана відрізнити ефективне виконання роботи від менш ефективного.

Така перевірка може реалізовуватись за допомогою таких способів:

- оцінювання співробітників організації за компетенціями і співставлення результатів даного оцінювання із реальними результатами роботи цих співробітників;

- апробація моделі в процесі відбору нових працівників (як допоміжний метод поряд із іншими, вже наявними в організації).

Після етапу тестування, модель компетенцій може бути запущена в роботу.

Література

1. Вимоги до посади і компетенції як інструменти управління персоналом. [Електронний ресурс] — Режим доступу: http://inkos.com.ua/article_info.php?articles_id=90.

2. *Дмитренко Г.А.* Людино центризм освіти в контексті підвищення якості трудового потенціалу: Монографія / Г.А. Дмитренко, Т.Л. Ріктор. — К.: Дорадо-Друк, 2012. — 296 с.

3. *Сайн М. и Лайм М. Спенсер.* Компетенции в работе. Модели максимальной эффективности работы. — Изд. НІРРО, 2005. — 384 с.

4. *Сара Холлифорд, Стив Уиддет.* Руководство по компетенциям. — Изд.: НІРРО, 2003. — 224 с.

Статтю подано до редакції 26.06.2012 р.