

УДК 339.137.2

МОДЕЛІ КОМПЕТЕНЦІЙ ЯК ЗАСІБ ЗДІЙСНЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

О. Пиж

*Львівський національний університет імені Івана Франка
79008, м. Львів, пр. Свободи, 18
E-mail: ukramika@gmail.com*

Для того, щоб система управління персоналом працювала в організації, вона повинна бути інтегрована, тобто усі її компоненти повинні бути злагоджено поєднанні між собою і з іншими системами. У цьому випадку ресурси організації будуть використовуватись максимально ефективно. Щоб забезпечити таку інтеграцію, організації необхідна основа, яка об'єднає системи найму, навчання, розвитку, оцінки і мотивації персоналу. У даний час все більше організацій вибирає в якості такої основи створення і впровадження моделей компетенцій.

Ключові слова: компетенція, модель компетенцій, аналіз робіт, опис робіт

У сучасних умовах функціонування ринкової економіки організації вимушені здійснювати свою діяльність в умовах нестабільного середовища, тому керівництву життєво необхідні інновації, котрі допоможуть знайти талановитих і лояльних працівників, які здатні швидко реагувати на зміни і працювати в умовах невизначеності зовнішнього середовища. Не існує єдиного стандартного методу досягнення цієї мети, проте одним із сучасних ефективних засобів вирішення цієї проблеми є розроблення і впровадження компетенцій, цінність яких полягає у реалізації стратегії компанії і досягненні бізнес-цілей, у підвищенні стандартів праці і гарантій якості (висока управлінська культура, високі стандарти обслуговування клієнтів), у створенні прозорої системи управління (оцінка, винагорода, кар'єрний ріст), високому рівні мотивації працівників тощо. Метою даної наукової роботи є з'ясувати сутність поняття „компетенція”, визначити процес створення і впровадження моделей компетенцій на підприємстві, а також проаналізувати ступінь ефективності цього підходу.

Аналіз основних досліджень. Дослідженнями з даної проблематики займаються такі провідні вчені як М. Стобарт, С. М. Горобець, Є Лановенко, Р. Лемещук, Campbell, Bartram, Robertson, Callinan, Kurz.

Компетенція – це зміст та види поведінки, які люди схильні проявляти у процесі досягнення поставлених перед ними робочих цілей. Компетенція – це типова модель поведінки, знань і навиків працівника, яка сприяє найвищій

ефективності виконання поставленого перед ним завдання. Тобто, це опис поведінки та дій, які можна спостерігати при відмінному виконанні роботи.

Модель компетенцій – це сукупність знань, умінь, навиків і особистих якостей, які необхідні для успішного виконання працівником поставленого перед ним завдання.

У компаніях, які використовують моделі компетенцій, працівники чітко знають від яких якостей і умінь залежить їхній кар'єрний ріст. Якщо рішення про підвищення по службі ґрунтується на зрозумілих і однакових для всіх критеріях, то персонал сприймає його більш справедливо.

При створенні моделі компетенцій важливо пам'ятати декілька правил [1]:

- Модель компетенцій повинна відповідати стратегічним цілям і етапу життєвого циклу розвитку підприємства.

- Модель компетенції повинна бути написаною простою і зрозумілою для всіх мовою.

- Модель компетенцій не повинна містити великий перелік необхідних характеристик. Оптимальною кількістю вважається 10-15 компетенцій, які формують адекватну для даної посади модель.

- Для кожної компетенції, що входить до складу моделі, слід обов'язково прописати „індикатори поведінки”, завдяки яким можна оцінити ступінь вираження у працівника необхідних якостей.

- При здійсненні управлінських процедур (підбір, оцінювання, розвиток, стимулювання тощо) необхідно застосовувати однакову модель компетенцій.

Існує три принципи, яких необхідно дотримуватись при створенні моделі компетенцій, а саме:

До розробки моделі необхідно залучати тих людей, які безпосередньо будуть її використовувати.

Надавати працівникам повну інформацію про те що і чому відбувається на підприємстві.

Прагнути, щоб стандарти поведінки, включені в компетенції, підходили всім користувачам, а форми застосування відповідали інтересам підприємства [2].

Схематично процес створення моделі компетенцій можна зобразити наступним чином (рис. 1).

Загалом алгоритм розробки моделі компетенцій складається з таких наступних етапів.

На першому етапі створення моделі компетенцій необхідно провести аналіз робіт тієї посади, для якої розробляється модель компетенцій.

Аналіз робіт — це процедура визначення специфіки і характеру робіт, яка включає опис робочої діяльності, норми виробництва, структуру робочого процесу, умови роботи, необхідність використання технічних засобів. Аналіз робіт дозволяє чітко визначити вимоги до знань, навиків та умінь працівник, який займає дану посаду [1].

Збір інформації для такого аналізу може здійснюватись наступними методами:

1. Глибинне інтерв'ю з працівниками та їх безпосередніми керівниками. Це найбільш поширений спосіб визначення кола обов'язків та зон відповідальності, що характерні для даної посади. Інтерв'ю дозволяє отримати інформацію про

виконувати робітниками функції, про проблеми, з якими вони зустрічаються в процесі роботи, ступінь складності виконуваних завдань, рівень фізичного, емоційного та інтелектуального навантаження

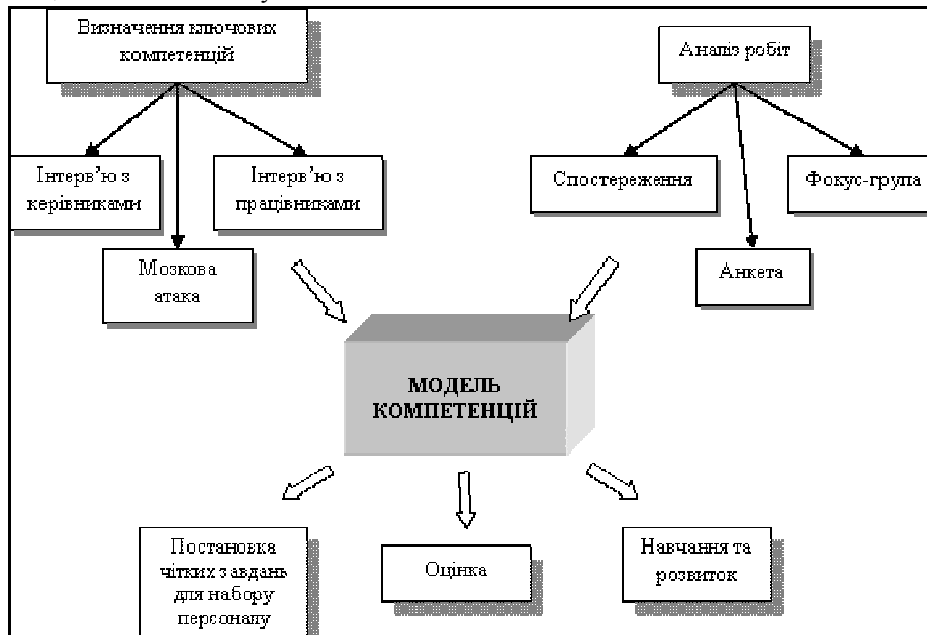


Рис. 1. Процес створення моделі компетенцій [3]

2. Анкетування дозволяє охопити більшу цільову аудиторію з меншими затратами часу і структурувати запитання. Проте потрібно врахувати, що при розробці анкет слід особливу увагу приділити чіткості, ясності, зрозумілості в формуванні питань.

3. Спостереження за робочим процесом переважно використовується як додатковий метод збору інформації. Доцільно його використовувати в тих випадках, коли працівник виконує циклічні дії.

Другий етап розробки моделі компетенцій вимагає здійснення обробки, аналізу і зіставлення отриманих даних з бізнес-стратегією підприємства. Необхідно звести всю отриману інформацію в одне ціле і провести всесторонній аналіз робіт. При зіставленні результатів даного дослідження із стратегічними цілями компанії визначається роль і місце даної посади в бізнес-процесах, ступінь її впливу на загальний результат, потенційні можливості та загрози.

Третій етап включає розробку Опису робіт.

Опис робіт – це документ, в якому міститься інформація про те, що реально робить працівник, як він це робить і в яких умовах [1]. Він включає в себе:

- набір кваліфікаційних характеристик (освіта, досвід роботи, спеціальні знання та навички, якими повинен володіти працівник);
- особисті характеристики людини, її здатність до виконання конкретних функцій, типова манера поведінки і соціальна роль.

Ці характеристики групуються за ступенем вагомості та значущості для даної посади.

На четвертому етапі проходить безпосередня розробка моделі компетенцій з обов'язковим описом кожної компетенції, яку вона включає, а також визначення позитивних та негативних поведінкових індикаторів.

Проте важливим є не лише правильно розробити модель компетенцій, а й ввести її в дію так, щоб вона принесла найбільшу ефективність. Для цього пропонується виконати такі кроки [4]:

Крок 1. Сформулювати необхідність введення змін і донести її до працівників підприємства.

Для цього потрібно:

- чітко сформулювати цілі;
- зробити результати очевидними, тобто описати практичну значущість від впровадження змін.

Для того, щоб мінімізувати такий ризик як страх перед змінами, вплив особистих інтересів і залучити працівників в процес реалізації змін потрібно показати особистим прикладом всю важливість компетенцій і визначити чіткий план дій.

Крок 2. Визначення і залучення осіб, які зацікавлені в змінах.

Їх можна класифікувати таким чином:

- ініціатор нововведення (керівництво компанії);
- лінійні менеджери (основні реалізатори змін);
- неформальні лідери, власна думка яких може як сприяти, так і стримувати процес впровадження змін;
- зовнішні агенти змін (консультанти, зовнішні експерти);
- внутрішні експерти (працівники компанії, клієнти, партнери, експерти, знання і вміння яких необхідні для розробки компетенцій);
- споживачі результатів (працівники компанії, які повинні сприйняти отримані результати).

Крок 3. Навчання змін.

Прийнявши рішення про навчання персоналу топ-менеджер повинен пояснити лінійним менеджерам що таке компетенція, моделі компетенцій, як їх використовувати в управлінні і як будувати взаємовідносини з персоналом. Лінійні менеджери – основні користувачі моделей компетенцій в організації, тому навчання потрібно починати з них. Крім цього потрібно дати працівникам можливість набуті знання і розвинути навички, необхідні для ефективного виконання роботи.

Крок 4. Стимулювання і контроль за змінами.

Оскільки стимули повинні бути прозорими і зрозумілими, сучасними і дієвими, потрібно визначити ряд критеріїв для визначення рівня складності виконуваних робіт і їх реальної цінності для бізнесу.

Моделі компетенцій дозволяють створити набір критеріїв управління персоналом, а це, в свою чергу, надає підприємствам дві важливі переваги:

- можливість розробки загальної мови для описання ефективної роботи цілої організації, яка допоможе встановити взаєморозуміння між працівниками різних відділів та рівнів;

– можливість досягнення високого рівня узгодженості при оцінюванні працівників, при відборі кандидатів для підвищення, при розробленні програм навчання.

Проте, жодна модель компетенцій не принесе очікуваного ефекту, якщо будуть виконуватись типові помилки при впровадженні даної технології [1]:

- застосування шаблоні моделей компетенцій, які не адаптовані до умов і специфіки бізнесу даного підприємства;
- розробка моделей компетенцій під конкретну особу, а не під посаду;
- відсутність системності у використанні моделі;
- виключення завищених вимог до працівників у компетенції, які не є обов'язковими для даної посади.

Можна сказати, що моделі компетенцій – це вісь, навколо якої будується система управління персоналом підприємства. Значною перевагою даного підходу є його здатність не лише визначати найбільш професійно компетентних працівників, а й працівників, які можуть бути максимально ефективні в рамках конкретної організаційної культури.

Отже, при правильному використанні даної методики моделі компетенції можуть здійснити великий вклад у досягнення цілей організації, таких як встановлення рівня виконання завдань; визначення необхідності підвищення якості виконання завдань; визначення потенціалу наслідування і розвитку; обговорення варіантів кар'єрного росту і напрямів діяльності працівників.

Проаналізувавши даний підхід, можна зробити висновок, що розроблення і впровадження моделі компетенцій дозволить підприємству перейти на нову, більш ефективну сходинку в управлінні персоналом. Окрім цього, він дозволить керівникам перейти від „режиму ручного управління”, який потребує великих затрат часу і сил, до стандартизованих процедур.

1. Как составить модель компетенций сотрудника. – Доступный з: <http://www.training.com.ua/print/article/0/Kak_sostavit_model_kompetentsii_sotrudnika_Tyana.html>
2. Что же такое профессиональные компетенции? – Доступный з: <http://www.smart-edu.com/index.php?option=com_content&view=article&id=701&Itemid=525>
3. Моделирование компетенций и показателей эффективности. – Доступный з: <<http://www.totalhr.com.ua/ru/skills.htm>>;
4. Практика разработки и внедрения компетенций. – Доступный з: <<http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=449&search=%EA%EE%EC%EF%E5%F2%E5%ED%F6%E8%E8>>
5. Модель компетенций (Примеры описания компетенций). – Доступный з: <<http://posada.com.ua/useful/employer/7/173/>>
6. Корпоративные модели компетенций. – Доступный з: <<http://trm.com.ua/activity/consulting/competence/>>

**MODELS OF COMPETENCY AS MEAN OF REALIZATION OF EFFECTIVE
HUMAN RESOURCES MANAGEMENT ON THE ENTERPRISE****О. Pyzh**

*Ivan Franko National University of L'viv
Svoboda Blvd. 18, 79008 L'viv, Ukraine
ukramika@gmail.com*

In order for Human Resource Management Systems to work at the agency it is to be integrated. That is to say that all the components are to be concertedly conjoint internally and with the other systems as well. In this case organizational assets will be in use effectively to the maximum. An agency needs the foundation that would incorporate systems of education, development, estimation and motivations of the staff and also wage-labour system to provide with such integration. For the time being there is a growing number of agencies that choose creation and introduction models of competency.

Keywords: competency, models of competency, job analysis, activity description.

**МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ КАК СРЕДСТВО ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ
ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ****О. Пиж**

*Львовский национальный университет имени Ивана Франка
79008, м. Львов, пр. Свободы, 18
E-mail: ukramika@gmail.com*

Для того, чтобы система управления персоналом работала в организации, она должна быть интегрированной, то есть все ее компоненты должны быть согласованно сочетаны между собой и с другими системами. В этом случае ресурсы организации будут использоваться максимально эффективно. Чтобы обеспечить такую интеграцию, организации необходима основа, которая объединит системы найма, учебы, развития, оценки и мотивации персонала. В данное время все больше организаций выбирают в качестве такой основы создание и внедрение моделей компетенции.

Ключевые слова: компетенция, модель компетенций, анализ работ, описание работ