

УДК 338.436 (477.46)

*Ю.М. Акчуріна,
к.е.н., доцент кафедри інвестиційного
та аграрного менеджменту,
Класичний приватний університет, м. Запоріжжя*

ОСОБЛИВОСТІ КОМПЕТЕНТІСНОГО ПІДХОДУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПРАКТИЦІ ВІТЧИЗНЯНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

У статті досліджено підходи до визначення управління компетенціями. Виділено переваги системи управління компетенціями. Запропонована модель розвитку компетенцій у системі менеджменту персоналу та досліджені її інструменти.

Ключові слова: компетенція, управління, менеджмент персоналу, коучинг, ротація, кар'єрне зростання.

Актуальність проблеми обумовлена тим, що в умовах реформування вітчизняної освіти та приєднання до Болонської системи компетентнісний підхід в освіті та вихованні набуває неабиякого значення. Професійна компетентність визначає ступінь знань фахівця у своїй професійній діяльності, яка може бути обмежена низкою спеціальних питань, тому категорії «соціальна компетентність» і «професійна компетентність», як, до речі, і категорії «професіоналізація» та «професіонал» не синонімічні, бо особистість може бути професіоналом, але не бути компетентною в даному питанні, або, навпаки, особистість не є професіоналом, але є компетентною в даному питанні або ситуації; будучи компетентним професіоналом, особистість може бути некомпетентною в певних життєвих ситуаціях тощо.

Оскільки управління компетенціями порівняно нове й бурхливо розвивається, тому її визначення й описи швидко змінюються й удосконалюються. Питання виникають частіше, ніж приходять відповіді на них.

Мета статті – визначити особливості компетентісного підходу управління персоналом у практиці вітчизняного менеджменту. Відповідно до мети в статті визначені такі **завдання**:

- узагальнити й проаналізувати існуючі підходи до визначення управління компетенціями;
- виділити переваги системи управління компетенціями;
- дослідити модель розвитку компетенцій у системі менеджменту персоналу та її інструменти.

Окремі дослідники поняття «соціальна компетентність» тісно пов'язують з поняттям «професійна компетентність», під яким Камаєва В.В., Кузьміна Н.В., Мітіна Л.М., Рачева С.С. та ін. розуміють спеціальні знання та вміння, необхідні для здійснення певної професійної діяльності [3].

На погляд Гільмессої Р.Х., професійна компетентність – це здатність людини, в основу якої покладені її досвід і знання, уміння ефективно виконувати завдання, які належать до сфери її професійної діяльності.

Дементьева Н.В. розуміє професійну компетентність як глибоку обізнаність фахівця про умови й технології розв'язання виникають проблеми, що уміння професійно грамотно реалізовувати власні знання на практиці [3].

Фіранер С.С. вважає, що поняття «соціальна компетентність» невід'ємне від поняття «професійна компетентність». Крім того, Малая О.Г., Гарашкіна Н. стверджують, що становлення соціальної компетентності особистості неможливе поза формуванням її як фахівця-професіонала, де основою розвитку соціальної компетентності є теорія і практика безперервної освіти [3], чим насправді ставлять формування соціальної компетентності в залежність від формування професійної компетентності і роблять соціальну компетентність складником професійної. Вищезазначені дослідники не враховують вікових вимог соціальної компетентності, бо кожна вікова група має власні зобов'язання, що відповідають нормам соціальної компетентності. Отже, соціальна компетентність має вибірковий, диференційний характер. Прив'язання категорій «соціальна» та «професійна компетентності» є зрозумілим і, у певній мірі, виправданим, оскільки категорія «компетентність» вийшла з царини менеджменту, тому більшість дослідників з інерції ототожнюють їх, однак ми вважаємо, що професійна компетентність визначає лише якість професійної діяльності.

Паралель із компетенціями в організації майже очевидна. Можна стежити за всім «городом», створюючи потрібні умови, наприклад, ті ж розвивальні стосунки, у яких таланти співробітників зможуть розкритися. А можна стежити за конкретними «рослинами», створюючи їм тепличні умови, у яких вони «ростуть» і відпрацьовують інвестиції в себе.

Звідси випливають два ключові підходи до роботи з компетенціями, які можна виявити й серед десятка непоганих визначень управління компетенціями:

1. Компетенції - усе.
2. Тільки деякі, спеціально відібрані співробітники – компетентні.

Часто ці підходи протиставляють, мотивуючи, що набагато ефективніше піклуватися винятково про кращих, і не вигідно піклуватися про середняків.

На наш погляд, при правильному підході до справи, відмінності не такі критичні, а другий підхід є лише часткою першого. Вибір визначається цілями й можливостями організації.

Твердження про те, що таке система управління компетенціями і яка її роль у компанії, теж відрізняються. Підкреслимо, що система управління компетенціями – це інтегральний підхід, що приводить до тісного взаємозв'язку елементів і методів управління персоналом з метою досягнення ефекту синергії від цього взаємозв'язку й підвищення ефективності роботи компанії. Система управління компетенціями, подібно інноваціям, повинна бути спрямована на забезпечення конкурентної переваги в кожній ланці організації, якої вона стосується.

Цілям системи управління компетенціями можуть служити всі системи HR: від підбору до втримання персоналу. Аналогічно з інструментами: моделі компетенцій, матриця розподілу персоналу залежно від поточної результативності й потенціалу та ін.

Важливо зазначити, хоча на це рідко звертають увагу: щоб система управління компетенціями носила системний, а не стихійний характер, їй необхідні інтегрована стратегія й планування. І усвідомленість у тому, хто такі або що таке наші компетенції і як з ними працювати. Інакше витрати можуть спричинити крах організації.

Виділимо переваги системи управління компетенціями:

Перша відмінність – механізми фінансування, а головне - навчальні плани, вимагають значно більшої гнучкості, ніж постійний план на рік. Мета й план потрібні, але тактична реалізація повинна мати сильний механізм взаємозв'язку з ринком, бізнес-показниками організації, самими компетенціями.

Друга відмінність – розвиток стає ще більше персонально орієнтованим. Тобто кожна компетенція розвиває саме те, що потрібно їй. Благо, інструменти й механізми T&D бурхливо розвиваються: e-learning (дистанційна форма навчання), змішані формати навчання, механізми фінансування (фонди навчання) та ін.

Третє стосується керівників. Тепер вони - не замовники й цензори, вони стають учасниками процесу: планують, мотивують, розвивають компетенції й відповідають за результати.

Четверта відмінність стосується мети й форми навчання з максимально персоналізованою відповідальністю за результат, з мінімальним відривом від роботи.

П'яте – це ступінь кооперації: компетенцій, HR, керівництва, внутрішніх і зовнішніх експертів. Колегіальність рішень значно перевищує колишню.

Шосте – методи впровадження цікавих проектів і зростання, на відміну від соцпакетів у минулому.

Щоб позначити значимість керівників у розвитку співробітників наголосимо на принципах того, як ми вчимося й здобуємо досвід. 10 % - це навчання в чистому вигляді (тренінги, лекції, книжки та ін.), 20 % - знання й досвід, передані нам іншими людьми, 70 % - робота, участь у проєктах, практиках, робочих групах і т.д. Тобто керівники можуть впливати на 90 % цих процесів [6].

Нині цей процес є найактуальнішим через власну економічність, адже коли навчають менеджерів, вони отримують знання завдяки безпосередній передачі, а також за допомогою систем наставництва й менторства.

Варто наголосити на проблемах управління компетенціями - критерії нечіткі, а методи відбору недосконалі. Не існує об'єктивних універсальних оцінок компетентності.

Щоб система управління компетенціями перетворилась у працюючу систему, необхідні такі умови: залученість топ-менеджменту, активна участь управлінського складу в кожному з елементів системи, єдиний понятійний апарат або «наскрізний» інструмент (модель розвитку компетенцій).

Далі необхідна модель розвитку компетенцій (рис.1).

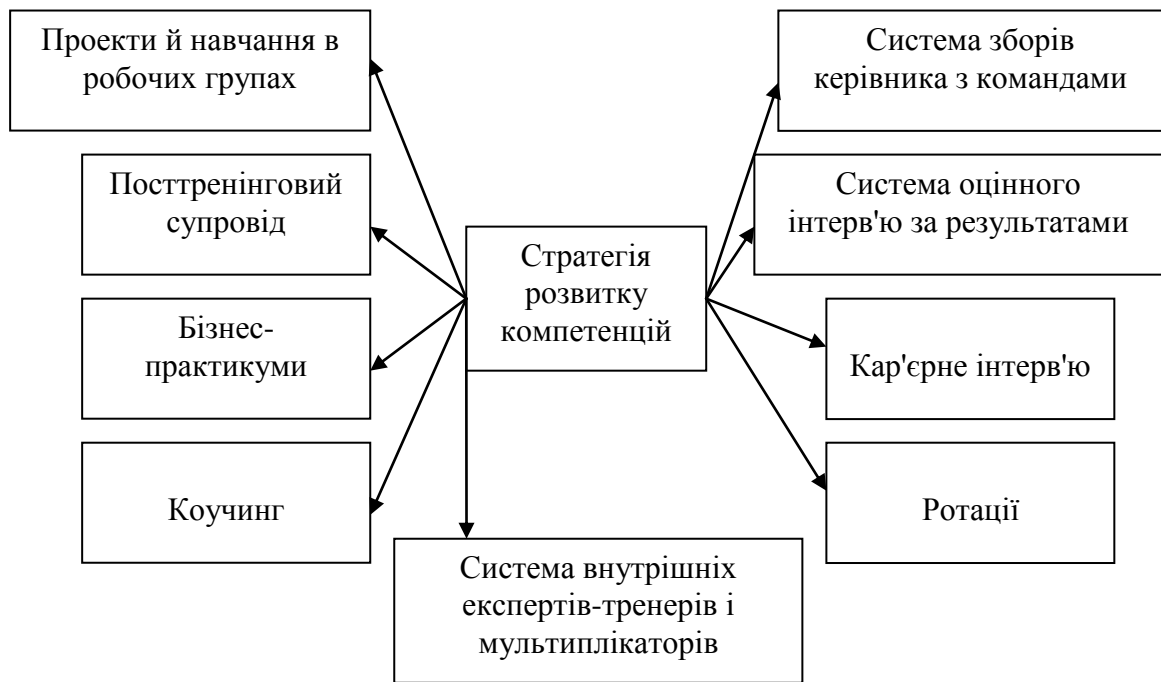


Рис. 1. Модель розвитку компетенцій у системі менеджменту персоналу

У цій ситуації зростає важливість суб'єктивних оцінок і найбільше роль керівника. В умовах обмеженого ресурсу, коли кількісні оцінки вимагають додаткових уточнень і вкладень, потрібні швидкі оцінки - якісні, естетичні й інтуїтивні. В умовах постійних змін стає вигідніше швидко висунути гіпотезу й перевірити її, ніж гаяти час на тривале ухвалення рішення. Саме в керівників найбільше підстав і експертизи для таких гіпотез і рішень. Керівникам варто прийняти відповідальність за виявлення й вирішення компетентностей і брати в цьому процесі особисту участь [1].

Інструментами моделі розвитку компетенцій можуть бути:

1. Проекти й навчання в робочих групах. Саме тут актуальним стає такий важливий аспект, як фасилітація (послуга як внутрішня, так і зовнішня). Сучасному керівникові варто володіти цією навичкою - від нього занадто багато залежить при створенні робочої атмосфери, середовища для навчання й розвитку талантів.

2. Посттренінговий супровід. У всіх посттренінгових заходах важливий зворотний зв'язок з робочого місця, зокрема - від керівника. У США посттренінговий супровід пропонують 100 % провайдерів. В Україні також багато компаній починають вимагати цю послугу від провайдерів.

3. Бізнес-Практикуми – короткі й практичні за наповненням навчальні заходи.

4. Коучинг – як від безпосереднього керівника, так і від професійного коуча (внутрішнього або зовнішнього). На коучинг припадає значна частка в out-work розвитку лідерів і керівників.

5. Система зборів керівника з командами, спрямована на підвищення їх залученості. Це завдання - функція керівництва: проблеми виявляються під час особистого контакту керівника з підлеглими (інтерв'ю й збори). Звичайно, при такому підході дуже важливо навчити менеджерів.

6. Система оцінного інтерв'ю за результатами (management by objectives).

7. Кар'єрне інтерв'ю (рух по вертикалі).

8. Ротації (рух по горизонталі й робота на експертизу).

9. Система внутрішніх експертів-тренерів і мультиплікаторів.

У кожному із цих заходів керівник може відіграти дуже значну роль і вдосконалювати власну компетентність керівника.

Криза й економія бюджетів вимагають з'ясування цього питання - не витратити зайвого й отримувати бажані результати від інвестицій у навчання й розвиток.

Тут важливо не просто виявляти компетентних і знаходити їм застосування, а прогнозувати, скільки і які компетенції будуть потрібно компанії, тобто виходити з бізнес-завдань і цілей.

Саме тому актуальна потреба наявності стратегії й планування в системі управління компетенціями [5].

Отже, потребують розв'язання такі напрямки діяльності організації:

1. Які сфери діяльності прогнозовано потребуватимуть компетентісного підходу?

2. Як визначити які навички й компетенції персоналу більше інших будуть потрібні компанії в майбутньому?

Center for Creative Leadership, що займається дослідженнями у сфері лідерства 40 років, на підставі трирічного дослідження в 15 країнах визначив такі критичні компетентісні лідерські навички нині й у майбутньому [4]:

- керівництво людьми - здатність направляти й мотивувати рух співробітників до цілей;

- стратегічне планування - уміння спрямовувати бачення компанії в реалістичні бізнес-стратегії й розробляти комплекс довгострокових цілей.

Натхнення й заохочення - здатність зауважувати й заохочувати досягнення. Управління змінами - використання ефективних стратегій для ініціації й просування змін у компанії. Забезпечення ресурсами - уміння знаходити необхідні ресурси через ефективну роботу з топ-менеджерами. Здатність до швидкого навчання - уміння швидко засвоювати технічні й ділові знання.

Наполегливість і зосередженість у досягненні цілей, незважаючи на складності й критику.

На наш погляд, в умовах обмежених ресурсів і безперервних змін, при формуванні команд, груп, колективів під конкретні завдання важливо користуватися принципом змішаних груп. Який би критерій ми не вибрали для формування групи, у неї потрібно відбирати не тільки кращих, але й окремих середняків і антагоністів, бо готовність до ризику співробітника підвищує ефективність виконання творчих завдань. Але це правило діє для індивідуальної роботи. Якщо говоримо про групову роботу, ефективніша змішана команда, у якій є учасники з різним ступенем готовності до ризику.

Доречніше принцип змішаних груп застосуємо до компетенцій, адже визначення дуже умовні, а методи виявлення й критерії – недосконалі.

Таким чином, компетенція може проявитися по-різному й у різний час. Тим самим, застосовуючи змішані групи, ми створюємо сприятливіше середовище для розвитку компетенцій, а не жорстко фіксуємося на критеріях відборів.

Надамо порівняльну характеристику результатів упровадження компетентісного підходу управління персоналом (табл. 1)

Таблиця 1

Порівняльна характеристика результатів упровадження компетентісного підходу управління персоналом

Традиційна система навчання персоналу	Система управління компетенціями
1	2
Мета: навчання мультиплікаторів	
Завдання: підвищити ефективність передачі знань і професійного розвитку персоналу	
Умови: у великої ІТ компанії існує корпоративний університет. Система професійного навчання заснована на семінарах, де досвідчені девелопери (близько 100 осіб) навчають своїх колег. На даний момент не всі співробітники, які займаються передачею знань, роблять це ефективно. Компанія має намір навчити частину цих співробітників навичкам бізнес-тренерів.	
<p>HR – ресурс: HR починає збір інформації й відбір фахівців, що підходять на роль тренерів. Кращих, хто вже встиг себе зарекомендувати як гарний викладач, вони й так знають, але необхідно застосовувати системний підхід. І починають тривалу процедуру відбору, що розтягується на півроку. Паралельно, тоді ж ведуться переговори з провайдером з розробки навчальної програми.</p> <p>Коли відібрано 60-70 осіб, з'ясовується, що на даний момент немає фінансів, щоб покрити навчання такої групи людей. Постає питання ще однієї процедури відбору «кращих із кращих». І процес затягується ще на кілька місяців.</p>	<p>HR-ресурс: HR завдяки працюючій системі управління компетенціями спирається на уже відомих фахівців, які підходять на роль тренерів.</p> <p>При формуванні (а не відборі) такої групи необхідна кооперація з керівниками аж до топ-менеджерів, відповідальних за розвиток бізнесу, його системне бачення, перспективи й стратегію і застосування методу змішаних груп:</p> <ul style="list-style-type: none"> - визначення пріоритетних напрямків розвитку організації на сучасному етапі і в майбутньому; - визначити найбільші сфери діяльності, які потребують компетентісного підходу, з другого боку, а з іншого боку - визначити успіх бізнесу й конкурентну перевагу;

	<p>- спрогнозувати, у яких сферах діяльності організації в найближчій перспективі буде потрібно найбільше персоналу або найпотужніший розвиток персоналу.</p> <p>Після визначення напрямків діяльності HR за допомогою бази даних компетентностей персоналу і їхніх керівників визначають, хто буде найбільшою мірою відповідати висунутим вимогам розвитку організації, перевіряючи мотивацію самих компетенцій. У результаті такого відбору група природно стане змішаною.</p>
<p>Недоліки:</p> <ul style="list-style-type: none"> - дуже тривала процедура за часом, що робить результат неактуальним; - персонал двічі виконував кропітку роботу з відбору: спочатку великої групи, потім – малої. 	<p>Переваги:</p> <ul style="list-style-type: none"> - відразу ж приступають до навчання, не втрачаючи в мобільності й динамічності, формуючи конкурентну перевагу; - продовжують планування розвитку персоналу на різний термін; - продовжують розробку механізму передачі знань і досвіду залежно від потреб компанії.
<p>Конкурентна перевага: при обмеженому ресурсі й низькою прогностичністю ринку, якщо важливі для компанії зміни впроваджуються понад 12 місяців, їхня актуальність втрачається.</p>	<p>Конкурентна перевага:</p> <ul style="list-style-type: none"> - знімаються недоліки: витрачається менше часу, робота HR цілеспрямованіша й стратегічно обґрунтованіша. - HR може спиратися на результати процесу навчання й коригувати свої критерії відбору, інструменти мотивації; - з'являється можливість проводити коригування навчальної програми: до моменту набору наступних груп можна значно підвищити її якість і методи; - з'являється варіант створення умов, коли для навчання наступних тренерів не потрібно запрошувати зовнішнього провайдера, а використовувати каскадування знань за набутими тренерськими навичками у сфері ІТ, що значно заощадить бюджет.; - подальший режим роботи провайдера за навчання можна звести до посттренінгових елементів, коротких консультацій і фасилітацій у тренінгу й робочих групах, – що також скорочує витрати; - процес перетворюється з тривалішого, жорстко поділеного на етапи в гнучкіший і динамічніший, де всі етапи проходять паралельно, при максимальній інтеграції зусиль керівників, ключових лідерів, HR, притягнутих експертів і самих компетентісних працівників; - вибудовується дуже якісний зворотний зв'язок, який спирається на компетентісно орієнтованих працівників. Завдяки цьому, залученість і вплив компетентностей на процес збільшується, що відкриває значно більші можливості системи управління компетентціями, для можливості вчасного коригування й зміни, для досягнення програмою навчання максимальних результатів при обмеженому ресурсі.

Отже, упровадження системи управління компетенціями надає конкурентні переваги суб'єкта господарювання, збільшуючи залученість і вплив компетентностей на процес, що відкриває значно більші можливості системи управління компетенціями, для можливості вчасного коригування й зміни, для досягнення програмою навчання максимальних результатів при обмеженому ресурсі.

Література

1. Головань М. Компетенція і компетентність: досвід теорії, теорія досвіду / Головань М. // Вища освіта України. – 2008. – №3. – С. 23-31.
2. Дмитрий А.И. Компетенции и компетентный подход в современном образовании / Дмитрий А. // Управленческие технологии. – 2007. – №6. – С. 77-82.
3. Локшин В. Професійна компетентність фахівців з управління в соціокультурній сфері як технології модернізації вищої освіти / Локшин В. // Держава та регіони.– 2006. – №2. – С. 54-55. (Серія : Гуманітарні науки).
4. Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация; Пер. с англ. — М. : Когито-Центр» 2002. – 396 с.
5. Садон Е.В., Могилевкин Е.А. Профессиональные компетенции как психологический фактор деловой карьеры / Садон Е.В. // Высшее образование. – 2008. – №10. – С. 28-32.
6. Чемерис І. Нові вимоги до спеціаліста: поняття компетентності й компетенції / Чемерис І. // Вища освіта України.– 2006. – № 2. – С. 84-87.

The article examines approaches to the definition of management competencies. Highlighted the benefits of management competencies. The model of competence in personnel management system and investigated its tools.

Keywords: *competence, control, staff management, coaching, rotation, career growth.*

В статтє дослідовані підходи к определению управления компетенциями. Выделены преимущества системы управления компетенциями. Предложена модель развития компетенций в системе менеджмента персонала и исследованы ее инструменты.

Ключевые слова: *компетенция, управление, менеджмент персонала, коучинг, ротация, карьерный рост.*

УДК 338.436 (477.46)

О.В. Мягова,
к.держ.упр., завідувач кафедри економіки та менеджменту,
Київський міжнародний університет

УДОСКОНАЛЕННЯ КЛАСИФІКАЦІЇ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У статті проаналізовані існуючі класифікації видів реструктуризації. Запропоновано виділити як проміжний вид адаптивну реструктуризацію, що передбачає систему адаптивного управління. Визначено напрями реструктуризації системи управління підприємством. Узагальнена класифікація видів адаптації підприємства до впливу зовнішнього і внутрішнього середовища.

Ключові слова: *реструктуризація, реструктуризація системи управління, адаптивне управління, адаптація системи управління, зовнішнє і внутрішнє середовище, адаптивність.*

В умовах ринку значимість системи управління підприємством суттєво підвищується. Саме система управління повинна забезпечувати своєчасне розв'язання проблем, які постійно виникають, забезпечувати стійке функціонування підприємства та його високий рівень спроможності протистояти змінам як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, а також забезпечувати конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Проблемам реструктуризації системи управління підприємств присвячені дослідження таких закордонних і вітчизняних учених-економістів, як Алпатов А.А., Андрєєв О.В., Довбня С.Б., Кальніченко Л.Ф., Пономаренко В.С., Шершньова З.С. та ін.