

УДК 658:005.95

РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ МОДЕЛЕЙ КОМПЕТЕНЦІЙ

Скляр Є.П.

STAFF DEVELOPMENT OF ENTERPRISES USING COMPETENCY MODELS

Sklyar E.P.

Уточнено сутність і зміст розвитку персоналу підприємства як процес здобування, трансформації та контекстуалізованого використання професійних знань, навичок, досвіду та способів їх прояву в професійній діяльності, з метою досягнення як індивідуальних, так і корпоративних цілей. Встановлено, що більшість напрямів управління персоналу підприємства мають здійснюватися із застосуванням моделей компетенцій. Визначено можливості застосування моделей компетенцій у розвитку персоналу підприємства. Сформовано процедуру розвитку персоналу підприємства на основі компетенцій.

Ключові слова: компетенції персоналу, модель компетенцій, розвиток персоналу, персонал, підприємство.

Вступ. Зміни в корпоративному управлінні, що намітилися на порозі нового тисячоліття та були викликані глобалізацією ринків і структури промисловості, зрушеннями в архітектурі робочих місць і демографії робочої сили, швидкими і безперервними організаційними і технологічними змінами, є стратегічними. Організаційні зрушення, які виникають у відповідь на нові умови ведення бізнесу, викликають і змінення в орієнтирах розвитку персоналу підприємств. Зачіпаючи, в першу чергу, стратегію підприємств, вони перетворюють розвиток людських ресурсів на її ключовий елемент. Це визначає необхідність формування нових принципів, шляхів та напрямів розвитку персоналу промислових підприємств, у тому числі й на засадах застосування моделей компетенцій.

Аналіз останніх публікацій. Однією з сучасних тенденцій HR-менеджменту є використання моделей компетенцій майже в усіх видах та формах роботи з персоналом. Це дає певні переваги, які пов'язані із індивідуальним підходом до особистості, виявленням кочових знань, умінь та здібностей працівника та їх використанням у формуванні та розвитку персоналу. Це має призвести до того, що знання та компетенції кожного співробітника використовуються саме в тій сфері, де він може принести максимальну користь, де його робота буде найбільш ефективною.

Використання моделей компетенцій у розвитку персоналу підприємства дає змогу визначити нові шляхи та напрями розвитку персоналу, створити стимули для особистісного та професійного зростання персоналу. Вивчення теоретичних та емпіричних надбань, результати яких опубліковані у вітчизняних і зарубіжних наукових джерелах, дозволяє стверджувати, що понятійний апарат компетенцій персоналу дотепер залишається нечітким, а з певних позицій – взагалі невизначеним. Це зумовлює необхідність подальших досліджень як компетенцій персоналу як інструмента роботи з персоналом, так і можливості її використання у розвитку персоналу підприємств.

Дослідженню сутності, змісту та напрямів розвитку персоналу промислових підприємств присвячено велику кількість робіт вітчизняних та зарубіжних дослідників, таких як: К. Бурманн, І. Бузько, О. Варганова, В. Верба, О. Гребешкова, І. Гурков, О. Денисюк, М. Дороніна, Ю. Д'яченко, В. Катькало, К. Клецова, І. Кузнецова, А. Куліков, К. Массон, А.І. Наливайко, Г. Назарова, О. Немашкало, І. Отенко, В. Отенко, О. Порожняк [1-6]. В роботах цих авторів розкрито організаційно-економічні та філософські аспекти управління персоналом, його ключові аспекти та напрями. Проте подальший розвиток теорії та практики розвитку персоналу виявив необхідність концентрації уваги менеджерів на необхідності пошуку внутрішніх стимулів цього розвитку, оскільки розвиток людини не може бути нав'язаним ззовні: він завжди є усвідомленим процесом, який має йти від потреби персоналу до творчого, професійного та особистісного зростання.

Виклад основного матеріалу. Розвиток персоналу підприємств полягає у розширенні і поліпшенні знань, навичок і досвіду, а також способу поведінки і ціннісних установок співробітників, спрямованих на досягнення як індивідуальних, так і корпоративних цілей [3]. Ефективний розвиток персоналу як міжнародних, так і внутрішніх компаній, передбачає не тільки формування та впровадження певних заходів,

спрямованих на вдосконалення професійних компетенцій співробітника, таких як здатність до навчання, творчий підхід до вирішення проблем, аналітичні здатності та орієнтацію на перспективу, – але й створення сприятливих умов для розвитку персоналу та його компетенцій, створення відповідної системи мотивації, яка визначує бажання та здібність людини до такого розвитку, позначаючись на їх індивідуальних цілях. Особливого значення безпосередньо для міжнародних компаній набуває мета таким чином "інституціоналізувати навчання, щоб тільки на перший погляд здавалося, що воно знаходиться в протиріччі з економічними міркуваннями" [3]. Невпинне навчання є передумовою набуття міжнародного інтернаціонального досвіду, використання якого як раз і забезпечує компанії конкурентні переваги. Семантичний аналіз трактувань розвитку персоналу підприємства дав змогу зробити висновок, що основними концепціями розвитку персоналу підприємств є: знання, навчання, поведінкові зміни, організаційна продуктивність. Усі ці концепції є складовими компетенції підприємства, що ще раз підтверджує той факт, що розвиток персоналу як міжнародних, так і внутрішніх компаній має здійснюватися на засадах компетентнісного підходу. Із урахуванням цих міркувань, нами уточнено визначення розвитку персоналу підприємства, під яким розуміється процес здобування, трансформації та контекстуалізованого використання професійних знань, навичок, досвіду та способів їх прояву в професійній діяльності, з метою досягнення як індивідуальних, так і корпоративних цілей. Отже, в основі розвитку персоналу як міжнародних, так і внутрішніх компаній лежить професійне знання, а також здатність і спроможність співробітника здобути таке знання, перетворити його в контексті вирішення конкретних організаційних завдань та використати для створення нового продукту, процесу або послуги, нових споживчих переваг.

Результати дослідження. Аналіз HR-практик сучасних підприємств, у тому числі і зарубіжних, які здійснюються із використанням моделей компетенцій, а також кореляційного зв'язку HR-практик із використанням компетенцій і ефективністю HR-практик підприємства дало змогу встановити, що найбільш ефективними HR-практиками є ті, що ґрунтуються на компетенціях. Це дозволило визначити можливості використання компетенцій у розвитку персоналу підприємства (табл.).

Узагальнення даних, одержаних під час дослідження, дало змогу сформувати науково-методичний підхід щодо розвитку персоналу підприємства на основі компетенцій. Теоретичним базисом даного підходу є використання компетенцій у розвитку персоналу підприємства і його HR-практиках. В основі формування компетенцій персоналу знаходяться знання, навички, досвід, а

також моделі професійної поведінки, спрямовані на досягнення індивідуальних в корпоративних цілей. Процедура розвитку персоналу на основі компетенцій подано на рис.

Таблиця

Можливості використання моделей компетенцій у розвитку персоналу підприємства

Напрямок розвитку персоналу	Можливість застосування моделей компетенцій	HR-практики
Професійне навчання	Цілі організаційного розвитку. Цілі розвитку персоналу Попереднє оцінювання персоналу <i>на основі компетенцій</i> Адаптація персоналу або первісного навчання (за <i>компетенціями</i>) Виявлення потреби в навчанні Відбір персоналу для навчання (на <i>основі компетенцій</i>) Формування напрямів та контенту професійного навчання <i>на основі компетенцій</i> Визначення видів навчання Оцінювання результатів навчання <i>на основі компетенцій</i>	Планування чисельності персоналу і фонду оплати праці Система адаптації персоналу або первісного навчання Система прийняття рішень щодо закінчення його терміну нового співробітника Розробка кваліфікаційних вимог до ключових посад (знання, компетенції, вміння)
Управління кар'єрним зростанням	Оцінювання персоналу <i>за компетенціями</i> Виявлення особистого потенціалу працівників <i>на основі компетенцій</i> Відбір персоналу (за <i>компетенціями</i>) Розстановка персоналу відповідно до їх потенційних спроможностей досягати організаційних цілей (за <i>компетенціями</i>)	Система забезпечення персоналу Система відбору персоналу Система преміювання персоналу
Організаційний розвиток	Встановлення організаційних цілей розвитку персоналу Цілі розвитку персоналу Підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці (за <i>компетенціями</i>)	Система відбору персоналу

До даного кластеру віднесено компетенції: загальні інтелектуальні (розумові) здатності, що впливають на здатності роботи з інформацією та спроможність здобування знань, здатність здобування знань з різних джерел та аналітичні здібності, ефективне використання професійних знань. Оцінювання компетенцій персоналу за

запропонованою моделлю пропонується здійснювати за п'ятибальною шкалою, оцінюючи відповідність проявів професійної поведінки працівника поведінковим індикаторам, що містяться у моделі. Для цього модель компетенцій повинна містити п'ять груп поведінкових індикаторів, які демонстрували би зразки професійної поведінки працівників від найкращого (5 балів) до найгіршого (1 бал).

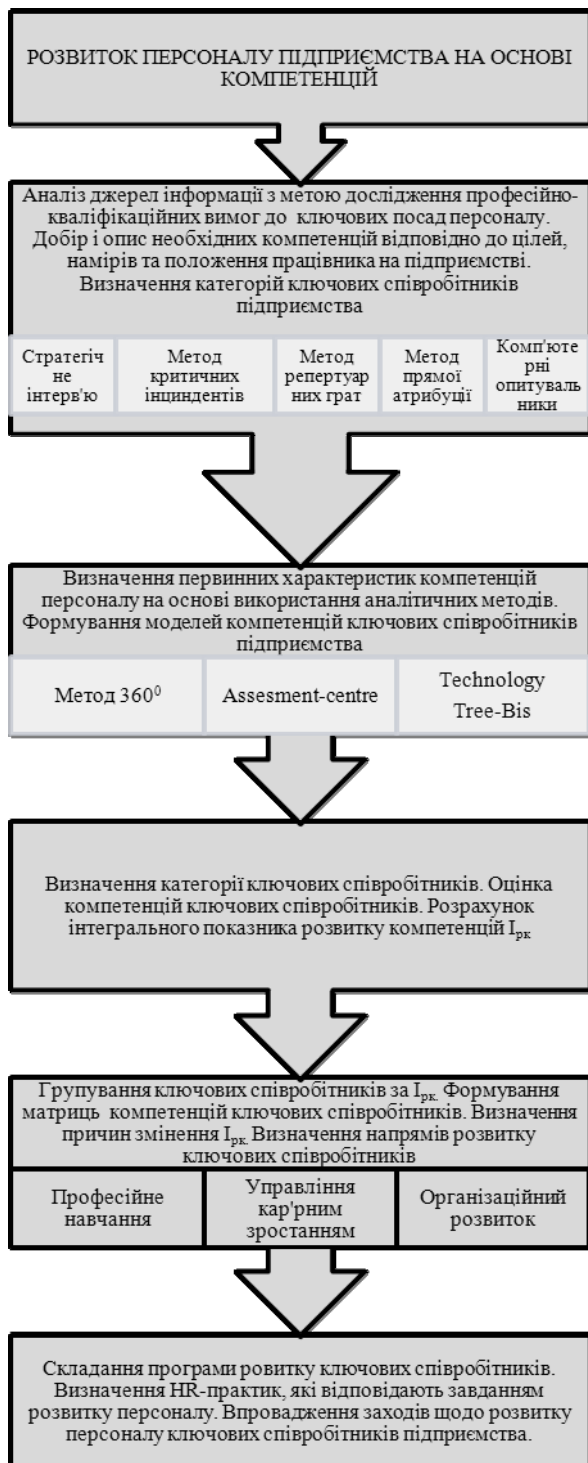


Рис. Процедура розвитку персоналу підприємства на основі компетенцій

Враховуючи авторське визначення розвитку персоналу підприємства, а також припущення, що в основі розвитку персоналу підприємства лежить професійне знання, а також здатність і спроможність співробітника здобути таке знання, перетворити його в контексті вирішення конкретних організаційних завдань та використати для створення нового продукту, процесу або послуги, нових споживчих переваг, автором вдосконалено модель компетенцій глобального спеціаліста з розвитку людських ресурсів (GSHRD) шляхом додавання до неї кластеру компетенції "Здобування та ефективне використання професійних знань".

Узагальнену оцінку компетенцій персоналу пропонується здійснювати як окремо, так і за індексом розвитку компетенцій I_{pk} , який розраховується як усіма відношень максимального рівня прояву компетенції до її оцінного рівня (1). Результати оцінювання конкретних компетенцій дають інформацію щодо рівня прояву кожної конкретної компетенції та можливості її розвитку.

$$I_{pk} = \sum_{i=1}^{n=5} \left(\frac{\text{Оцінний рівень прояву компетенції}}{\text{Максимальний рівень прояву компетенції}} \right) / i, \quad (1)$$

де i – кількість компетенцій, що оцінюються;
 n – число балів (поведінкових індикаторів), за якими оцінюються компетенції.

Розрахунок I_{pk} дає змогу зробити такі висновки. Якщо співвідношення між оцінним і максимальним рівнем прояву компетенції за кожною компетенцією дорівнює 1, то співробітник демонструє максимально можливий рівень прояву компетенції, тобто його професійна поведінка є ідеальною з точки зору ефективності виконання професійних завдань. Якщо співвідношення за конкретною компетенцією менше 1 – рівень прояву компетенції співробітника менше за еталонний зразок, що зумовлює необхідність подальшого розвитку цих компетенцій, якщо вони належать до ключових для даної посади. Чим менше співвідношення між оцінним і максимальним рівнем прояву компетенції за кожною з компетенцій, тим менше зразок професійної поведінки працівника відповідає необхідним стандартам, визначеним експертами.

Висновки. Застосування моделей компетенцій дає змогу сформувати інструменти розвитку персоналу підприємства, які дають змогу оцінити компетенції ключових співробітників, виявити кадровий потенціал підприємства на основі такої оцінки, визначити напрями розвитку груп персоналу, які є найбільш перспективними відповідно до оцінювання їх компетенцій, а також сформувати програму розвитку персоналу підприємства.

Л і т е р а т у р а

1. Бузько І.Р. Розвиток теорії управління людськими ресурсами: історичний аспект та світовий досвід / І. Р. Бузько, О. А. Часовська // Вісник Донецького національного університету. — Серія В. Економіка і право. — 2009. Т. 1. — С. 15–19.
2. Бузько І. Р. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія / І. Р. Бузько, О. В. Вартанова, Г. О. Надьон та ін. — Вид-во Луганськ: Вид-во СХУ ім. В. Даля, 2009. — 365 с.
3. Немашкало О.А. Особливості розвитку людських ресурсів в міжнародному бізнесі / О.А. Немашкало // Економіка и управление. — 2010. — № 3-4. — С.146-150
4. Вартанова О. В. Компетенція підприємства у стратегічному управлінні підприємством: формування і розвиток : [монографія] / Олена Вікторівна Вартанова. — Луганськ : Вид – во СХУ ім. В.Даля. — 2012. — 340 с.
5. Вартанова О. В. Формування компетенції персоналу промислового підприємства / О. В. Вартанова, Є. П. Скляр // Формування та розвиток трудового потенціалу України: проблемі перспективи : Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 12-13 травн. 2011 р. — Луганськ: СХУ ім. В. Даля, 2011. — С. 15–16.
6. Вартанова О. В. Термінологічне визначення компетенції персоналу промислового підприємства / О. В. Вартанова О. В. Компетенція підприємства у стратегічному управлінні підприємством: формування і розвиток : [монографія] / Олена Вікторівна Вартанова. — Луганськ : Вид-во СХУ ім. В. Даля. — 2012. — 340 с.

References

1. Buz'ko I.R. Rozvitok teorii upravlinnja ljuds'kimi resursami: istorichnij aspekt ta svitovij dosvid / I. R. Buz'ko, O. A. Chasov's'ka // Visnik Donec'kogo nacional'nogo universitetu. — Serija V. Ekonomika i pravo. — 2009. T. 1. — S. 15–19.
2. Buz'ko I. R. Strategichne upravlinnja personalom pidpriemstva v umovah suchasnogo rozvitku rinku praci: monografija / I. R. Buz'ko, O. V. Vartanova, G. O. Nad'on ta in. — Vid-vo Lugans'k: Vid-vo SNU im. V Dalja, 2009. — 365 s.
3. Nemashkalo O.A. Osoblivosti rozvitku ljuds'kih resursiv v mizhnarodnomu biznesi / O.A. Nemashkalo // Jekonomika i upravlenie. — 2010. — № 3-4. — S.146-150
4. Vartanova O. V. Kompetencija pidpriemstva u strategichnomu upravlinni pidpriemstvom: formuvannja i rozvitok : [monografija] / Olena Viktorivna Vartanova. — Lugans'k : Vid – vo SNU im. V.Dalja. — 2012. — 340 s.
5. Vartanova O. V. Formuvannja kompetencii personalu promislivogo pidpriemstva / O. V. Vartanova, Є. P. Skljар // Formuvannja ta rozvitok trudovogo potencialu Ukraini:

- problemi perspektivi : Materiali Mizhnar. nauk.-prakt. konf., 12-13 travn. 2011 r. — Lugans'k: SNU im. V. Dalja, 2011. — S. 15–16.
6. Vartanova O. V. Terminologichne viznachennja kompetencii personalu promislivogo pidpriemstva / O. V. Vartanova O. V. Kompetencija pidpriemstva u strategichnomu upravlinni pidpriemstvom: formuvannja i rozvitok : [monografija] / Olena Viktorivna Vartanova. — Lugans'k : Vid-vo SNU im. V. Dalja. — 2012. — 340 s.

Скляр Є.П. Розвиток персоналу підприємства із застосуванням моделей компетенцій

Уточнено сутність і зміст розвитку персоналу підприємства як процес здобування, трансформації та контекстуалізованого використання професійних знань, навичок, досвіду та способів їх прояву в професійній діяльності, з метою досягнення як індивідуальних, так і корпоративних цілей. Встановлено, що більшість напрямів управління персоналу підприємства мають здійснюватися із застосуванням моделей компетенцій. Визначено можливості застосування моделей компетенцій у розвитку персоналу підприємства. Сформовано процедуру розвитку персоналу підприємства на основі компетенцій.

Ключові слова: компетенції персоналу, модель компетенцій, розвиток персоналу, персонал, підприємство.

Sklyar E.P. Staff development of enterprises using competency models.

The essence and content of development of staff of enterprises as the process of obtaining, transforming and using in a some contest of professional knowledge, skills, experience and methods of expression in professional activities in order to achieve both individual and corporate goals. Found that most areas of management personnel should be made using competencies models. The possibility of models of competencies of staff in the process of staff development is determined. The procedure of staff development based on competence models is formed.

Keywords: competence of staff, competency model, staff development, staff and business.

Скляр Євгеній Павлович, фахівець з розвитку роздрібної торгівлі ТОВ "Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн", аспірант кафедри міжнародних економічних відносин Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля (м. Северодонецьк), Elena_vartanova@mail.ru

Рецензент: **Бузько І. Р.**, д.е.н., професор

Стаття подана 30.01.2015