

СИСТЕМА ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ ЗА КОМПЕТЕНЦІЯМИ

SYSTEM OF SELECTION OF PERSONNEL BY COMPETENCES

Розглянуто механізм підбору персоналу на компетентнісній основі, який дає змогу на етапі прийому на роботу відібрати персонал, що відповідає потрібним кваліфікаційним характеристикам та цінностям компанії. Охарактеризовано поняття компетенції. Обґрунтовано необхідність підбору персоналу саме за компетенціями.

Ключові слова: оцінювання персоналу, компетенції, компетентнісний підхід, кваліфікаційний рівень, персонал компанії.

Rассмотрены механизм подбора персонала на компетентностной основе, который позволяет на этапе приема на работу отобрать персонал, соответствующий нужным квалификационным характеристикам и ценностям компании. Охарактеризовано

понятие компетенции. Обоснована необходимость подбора персонала именно по компетенциям.

Ключевые слова: оценка персонала, компетенции, компетентностный подход, квалификационный уровень, персонал компании.

The mechanism of personnel recruitment on a competent basis is considered, which allows selecting personnel at the recruitment stage that meets the required qualification characteristics and values of the company. The concept of competence is described. The necessity of personnel recruitment according to competencies is substantiated.

Key words: personnel assessment, competency, competence approach, qualification level, company personnel.

УДК 331.108.2

Насад Н.В.

аспірант кафедри менеджменту
Державний університет телекомунікацій

Постановка проблеми. Відбір персоналу має велике значення під час управління людськими ресурсами, оскільки від нього багато в чому залежить подальша діяльність організацій, оскільки тільки за наявності кваліфікованого персоналу можливо досягти найкращих результатів і поставлених завдань.

Відбір та оцінювання персоналу – завдання не з простих. У теорії та практиці немає чіткої узгодженості щодо поняття оцінки, її потреб та методів проведення. Крім того, складнощі стосуються й законодавчо обґрунтованого застосування результатів оцінювання. Зміна поглядів щодо того, які якості працівника слід оцінювати, відбувається повільно, але впевнено. Поряд зі звичними параметрами, такими як освіта, кваліфікація, досвід роботи, постають такі психологічні характеристики, як пам'ять, увага, рівень інтелекту (IQ) тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями оцінки персоналу серед українських науковців займаються Л.В. Балабанова, О.В. Крушельницька, О.В. Сардак, Д.П. Мельничук. Але, незважаючи на дослідження, питання на практиці немає досі визначеності щодо системи, методик відбору та оцінювання персоналу підприємств зв'язку.

Постановка завдання. Мета статті – визначити критерії вибору та етапів проведення оцінки персоналу, документування результатів оцінювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Попри складнощі та непорозуміння оцінювання персоналу є життєво необхідним для повноцінного функціонування механізму управління персоналом. Існує багато думок щодо цілей проведення оцінки. Найвлучнішою можна вважати класифікацію, розроблену Д. Макгрегором. Відповідно до неї, оцінку персоналу слід проводити з:

1) інформативною метою, яка полягає у забезпеченні керівників різних рівнів управління необхідними даними про роботу своїх підлеглих, а також про їх індивідуальні здобутки та недоліки;

2) мотиваційною метою, яка передбачає взаємозв'язок матеріальної винагороди і морального заохочення з трудовою поведінкою і результатами праці і в такий спосіб орієнтує персонал на поліпшення діяльності, набуття нових професійних навичок, необхідних для кращого виконання завдань із соціального захисту;

3) адміністративною метою, яка постійно реалізується у процесі прийняття кадрових рішень: підвищення (пониження) по службі, переведення на іншу роботу, перепідготовка та перекваліфікація, заохочення або покарання, припинення трудового договору.

Кожна організація прагне залучити кращі кадри, створити їм умови для професійно-кваліфікаційного росту й одночасно звільнитися від працівників інертних, малокваліфікованих, безперспективних.

Оцінювання персоналу – це процедура, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам.

Попри широку різноманітність методів оцінювання персоналу вибір якоїсь конкретної, універсальної методики неможливий. Це зумовлено багатьма причинами, такими як: розмір підприємства (кількість працівників); належність до певної галузі промисловості; особливості виробничого процесу на підприємстві; структура підприємства; характер діяльності оцінюваного персоналу; співвідношення кількості працівників, зайнятих у виробництві, та працівників адміністративно-управлінського апарату; норми керованості тощо.

Інструменти оцінювання – це практичні засоби збору інформації, розроблені в рамках відповідного методу оцінювання залежно від цілей, ситуації, цільової аудиторії тощо (наприклад, текст із визначеним переліком запитань та очікуваних відповідей; інструкція з переліком конкретних запитань для проведення інтерв'ю тощо).

Інструментарій системи оцінки персоналу сформувався під впливом потреб виконання практичних завдань виробничо-управлінської діяльності на основі певних методів. Процедури оцінки персоналу можна класифікувати за такими ознаками:

– за об'єктом оцінювання: діяльність (важкість, ефективність, якість, відношення виконавців); досягнення цілей, кількісного та якісного результату, індивідуальний внесок та внесок у загальні підсумки діяльності підрозділу чи загалом; наявність у працівника професійних якостей (знань, навичок, рис характеру), ступінь їх вираження;

– за джерелами даних, на яких ґрунтується оцінка: документи (автобіографія, резюме, характеристика); результати кадрових співбесід; дані загального та спеціального тестування; підсумки про участь у дискусіях; звіти про виконання виробничих завдань; графологічна експертиза; за суб'єктами (кандидат, працівник, його колеги, керівник, підлеглі, члени спеціальної комісії, що проводять оцінку тощо);

– за причинами проведення (прийняття на роботу, визначення відповідності займаній посаді, формування кадрового резерву, кадрові ротації тощо).

На нашу думку, для реалізації ідей, завдань компанії оцінювання персоналу потрібно здійснювати на самому першому етапі – етап підбору персоналу.

Найкращими методами для оцінювання на відповідність зайнятої посади кандидата ми вважаємо тестування за компетенціями та інтерв'ю. Основні переваги використання цих методів – низька вартість і універсальність, можна розробляти різні модифікації оціночних тестів. Сутність їх полягає у виявленні й аналізі навичок і вмінь, професійного досвіду, особливостей, схильності до тих або інших учинків і здатності кандидата виконувати ту чи іншу роботу.

Термін «компетентність» (від лат. *competence*) трактується як поняття, що розкриває аспекти поведінки людини, пов'язані з виконанням роботи, визначає основну характеристику особистості, яка досягла або здатна досягти високих результатів у діяльності [1, с. 2–5]. Інші вчені визначають компетентність як достатній рівень професійних знань, умінь і навичок та сукупність особистісних можливостей і досвіду фахівця або як необхідний обсяг і рівень знань та досвіду в певному виді

діяльності [1, с. 2–5]. Окремі науковці обґрунтовують це поняття як суму спеціальних знань, умінь і навичок, необхідних для досконалого виконання своєї справи [2]. Інші автори вважають, що компетентність персоналу – це не тільки володіння певною сумою знань, а й можливості їх гнучкого застосування, які значною мірою залежать від творчих та практичних умінь і навичок працівника [3; 4]. Фахівці Міжнародної комісії Ради Європи (програма *Definition and Selection of Competencies*) визначають поняття компетентності (*competence*) як здатність успішно задовольняти індивідуальні та соціальні потреби і виконувати поставлені завдання. Кожна компетентність побудована на комбінації взаємовідповідних пізнавальних ставлень та практичних навичок, цінностей, емоцій, поведінкових компонентів, знань і вмінь – усього того, що можна залучити для активної дії [5].

Професійна компетентність розширює критерії, установлені до посади в кваліфікаційних вимогах, беручи до уваги не лише освітній та освітньо-кваліфікаційний рівні та стаж, а й досвід роботи, володіння спеціальними знаннями, уміннями і навичками, необхідними для ефективного виконання посадових обов'язків.

Під час відбору для виявлення кваліфікованих компетентних осіб та найбільш підходящих кандидатів для успішного виконання роботи на вакантній посаді мають оцінюватися попередньо визначені «характеристики», якими має володіти кандидат на посаду, відповідно до визначених «вимог до рівня професійної компетентності осіб».

Проведення оцінки персоналу для підприємств зв'язку можна розділити на декілька етапів:

Етап перший – попередній.

Керівник підрозділу, якому потрібен новий співробітник, подає до департаменту по роботі з персоналом заявку на підбір. У заявці фіксується інформація про вакантну позицію:

- назва посади та структурного підрозділу;
- рівень підпорядкованості посади;
- вимоги до претендента;
- характеристика місця роботи й умов праці.

Менеджер із підбору знайомиться з посадовою інструкцією майбутнього співробітника, обговорює з керівником перелік компетенцій, необхідних на даній посаді, а також можливі шляхи пошуку і залучення кандидатів.

На цьому етапі головним є аналіз роботи, що має виконуватися на вакантних посадах, та визначення вимог до рівня професійної компетентності/характеристик (знань, умінь, навичок, компетенцій), якими повинні володіти працівники для того, щоб успішно працювати на відповідних посадах (розроблення або/та врахування профілю професійної компетентності посади).

Етап другий – залучення і первинний відбір кандидатів.

Тут об'єднані кілька операцій:

- складання та розміщення оголошення про відкриття вакансії;
- розгляд резюме кандидатів;
- проведення попередньої телефонної розмови для первинного відбору кандидатів.

Це дуже важливий етап, оскільки з декількох десятків надісланих резюме необхідно відібрати ті, які максимально відповідають вимогам до посади: освіта (кваліфікаційний рівень), досвід роботи. Під час проведення телефонного інтерв'ю менеджер із роботи з персоналом уточнює мотив пошуку роботи і додаткові вимоги до посади. «Заочно» можна оцінити наявність у кандидата також таких якостей, як комунікабельність, навички ділового спілкування, вміння переконувати, володіння технікою ведення телефонних переговорів.

Етап третій – проходження новачком атестації за компетенціями.

Кожен новий співробітник проходить атестацію за компетенціями, у ході якої перевіряється рівень розвитку необхідних компетенцій і професійно-технічних знань.

Тестові завдання мають бути підібрані на основі кваліфікаційних вимог до посад.

Письмове тестування з перевірки знань кандидатів може підвищити ефективність процесу відбору за наявності великої кількості кандидатів. Окрім того, письмове тестування з перевірки знань найкраще підходить для оцінювання фактичних знань, за умови наявності відповідно розроблених критеріїв оцінки письмове тестування зменшує вплив суб'єктивних факторів, які можуть перешкоджати належному оцінюванню під час інтерв'ю.

Тестування за компетенціями – це низка питань, призначених для отримання інформації про кандидата, за конкретними критеріями, пов'язаними зі змістом роботи. Таким чином, тестування за компетенціями дає змогу з'ясувати, чи сформовані у людини необхідні компетенції.

Трапляється, що кандидат претендує на одну посаду, а отримує в результаті пропозицію зайняти іншу, більш відповідну йому (за компетенціями). Тестування за компетенціями дає змогу більш точно виявити відповідність кандидата тій чи іншій посаді, а «хто сумнівається» – допомогти визначитися зі своєю подальшою професійною реалізацією.

За необхідності після проходження атестації для співробітника складається план індивідуального професійного розвитку строком на три-шість місяців. Головне завдання – сформувати у нього необхідні компетенції, знання і навички на належному рівні в найбільш короткі терміни (залежно від посади). У кінці встановленого періоду працівник проходить повторну атестацію.

Після завершення тестування менеджер із персоналу оцінює рівень розвитку необхідних ком-

петенцій, використовуючи спеціально розроблені форму і шкалу оцінок. За результатами комплексної оцінки кандидата менеджер із підбору приймає рішення про направлення його на інтерв'ю з керівником підрозділу.

Етап четвертий – проходження інтерв'ю.

Цей етап настає після успішного завершення тестування, оціночних процедур. Кандидат проходить інтерв'ю з керівником підрозділу.

На цьому етапі доцільно проводити інтерв'ю з кандидатом на основі поведінкових компетенцій, які є найважливішими для високої якості роботи саме на цій посаді.

Структуровані інтерв'ю з використанням поведінкових запитань – найкращий метод для оцінювання під час добору компетенцій кандидатів: комплексу знань, умінь, навичок, особистих якостей, цінностей та підходів. Основна причина полягає у тому, що поведінка в минулому часто є найкращим провісником майбутньої поведінки.

Основні етапи підготовки та проведення структурованого інтерв'ю на основі поведінкових запитань:

1. підготовка до інтерв'ю;
2. початок інтерв'ю;
3. основна частина інтерв'ю: озвучування основних та уточнюючих запитань, вислуховування та фіксація відповідей (ведення записів);
4. закінчення інтерв'ю;
5. оцінювання кандидата після інтерв'ю;
6. вдосконалення процесу інтерв'ю.

Інформація, отримана під час співбесіди/інтерв'ю з кандидатом, може бути використана не лише для оцінювання компетенцій під час відбору персоналу, а й для визначення потреб у навчанні (підвищенні кваліфікації) та кар'єрного зростання.

Етап п'ятий – узагальнення результатів оцінювання та прийняття рішення.

Менеджер департаменту по роботі з персоналом спільно з керівником структурного підрозділу, куди потрібен співробітник, ще раз аналізують результати всіх кандидатів, обговорюють їх сильні і слабкі сторони, оцінюють потенціал кожного.

Етап шостий – оприлюднення інформації про результати добору та надання пояснень кандидатам на їхній запит.

Під час визначення (професійно-кваліфікаційних) характеристик (знань, умінь, навичок, компетенцій), які будуть оцінюватися під час добору, необхідно визначати, які характеристики будуть обов'язковими (некомпенсаційними), а які – компенсаційними (другорядними).

Необхідно визначити характеристики – знання, вміння, навички, компетенції, – якими кандидат повинен володіти до призначення на посаду (що кандидат має привнести із собою) й які (професійно-кваліфікаційні) характеристики можна отримати/розвинути після призначення

(чого кандидати можуть навчитися на роботі). Період такого «навчання на роботі» може визначатися по-різному, але в середньому виходять із шести місяців після призначення на вакантну посаду.

Якщо занадто багато значення надається тому, що кандидати повинні вже вміти, багато потенційно успішних кандидатів можуть бути відсіяні під час відбору, притому, що певні вміння можна отримати саме під час роботи. І навпаки, якщо занадто багато уваги приділяти тому, що кандидати можуть отримати у процесі діяльності, може пройти багато часу, перш ніж особа, призначена на посаду, почне успішно виконувати свої обов'язки та функції.

Некомпенсаційними (обов'язковими) є такі характеристики, що є настільки важливими, що навіть невідповідність мінімальним стандартам (мінімальному рівню) таких характеристик не можна компенсувати за рахунок сильних сторін інших характеристик, які оцінюються на кшталт «зараховано/не зараховано». Наприклад, може бути прийняте рішення, що, незважаючи на наявність сильних комунікаційних навичок у кандидатів, відсутність знань англійської мови може бути причиною непроходження кандидатур до наступного етапу конкурсу або підставою вважати кандидата таким, що не може розглядатися як такий, що відповідає вакантній посаді.

Другорядні/компенсаційні – це такі характеристики, слабкі місця яких можна компенсувати за рахунок сильних сторін в інших сферах. Наприклад, може бути прийняте рішення про те, що відносно слабкі комунікаційні навички кандидата можна компенсувати його іншими сильними компетенціями лідерства (можливо, тому, що комунікативні навички можна вдосконалити).

Переваги оцінки персоналу на основі моделі компетенцій:

1. Розроблення єдиних стандартів опису ефективності роботи – сприяє встановленню взаєморозуміння між співробітниками різних відділів і різних рівнів. Наприклад, виробляється єдине для всіх розуміння, що таке ефективне керівництво і що означає командна робота.

2. Погодженість під час оцінки працівника: всі, хто має відношення до ухвалення рішення про прийом кандидата, однаково розуміють, що таке ключові компетенції посади, і знають, що необхідно оцінити, а що можна проігнорувати.

3. Можливість визначити сильні й слабкі сторони кожного здобувача і використовувати цю інформацію для планування кар'єри та розвитку.

4. Поява підстав для формування кадрового резерву, розроблення системи мотивації, адаптації й планування кар'єри співробітників.

5. Розроблення стандартів якості виконуваних робіт.

Висновки з проведеного дослідження. Ефективність діяльності будь-якої організації залежить від значної кількості чинників. Серед них особливе місце займає проблема людських ресурсів. Нині ні в кого не викликає сумніву, що персонал організації є найбільш важливою силою сучасного виробництва. Разом із тим усвідомлення ролі персоналу в сучасному виробництві зумовило виникнення проблеми керівництва людьми, що працюють на підприємстві. Ефективний підбір персоналу забезпечує високу вірогідність успіху діяльності організації.

Оцінка персоналу має бути за принципом «обґрунтованості оцінювання», яке полягає у тому, що оцінюватися мають лише ті характеристики кандидата, які є необхідними для роботи на конкретній посаді. Іншими словами, визначальною є умова, згідно з якою має бути чіткий зв'язок між вимогами щодо роботи на посаді (профілями професійної компетентності посад) та компетенціями й іншими кваліфікаційними характеристиками, які оцінюються під час добору (вимогами професійної компетентності, спеціальних вимог до досвіду роботи вимог до напряму підготовки отриманої особою спеціальності та інші вимоги до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття посад).

Відбір персоналу потрібно проводити саме за компетенціями, адже професійна компетентність передбачає комплексну характеристику посади, що містить визначення змісту роботи, виконуваної за посадою, та перелік спеціальних знань, умінь і навичок, необхідних для виконання посадових обов'язків.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Олійник В.В., Даниленко Л.І. Професійне зростання педагогічних працівників : організаційно-педагогічний аспект. Методист. 2003. № 3. С. 2–5.
2. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2010. 360 с.
3. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
4. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудова відносини: підручник. К.: Знання, 2006. 559 с.
5. Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). URL: <http://www.oecd.org>.