

РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ФОРМУВАННЯ КОМЕРЦІЙНОЇ СВІДОМОСТІ ТА КОМПЕТЕНЦІЙ

ENTERPRISES STAFF DEVELOPMENT OF ON THE BASIS OF COMMERCIAL AWARENESS AND COMPETENCES FORMATION

У статті розглянуто особливості розвитку персоналу підприємства на основі формування комерційної свідомості та компетенцій. Менеджери підприємств успішно використовують компетенції та детальні посадові інструкції, проте завжди існує необхідність розширення кола функціональних обов'язків та змін на різних етапах управління людськими ресурсами, тому надзвичайно актуальними є впровадження повноцінної та ефективної системи управління, що базується на формуванні комерційної свідомості та компетентності.

Ключові слова: комерційна свідомість, підприємство, персонал, компетенції, управління.

В статье рассмотрены особенности развития персонала предприятия на основе формирования коммерческой сознательности и компетенций. Менеджеры предприятий успешно используют компетенции и подробные должностные инструкции, однако всегда существует необходимость расширения круга функциональных обязанностей

и изменений на разных этапах управления человеческими ресурсами, поэтому чрезвычайно актуально внедрение полноценной и эффективной системы управления, основанной на формировании коммерческой сознательности и компетентности.

Ключевые слова: коммерческая сознательность, предприятие, персонал, компетенции, управление.

The article considers enterprises staff development of on the basis of commercial awareness and competences formation. While competencies and detailed job descriptions are not new to some enterprises, there appears to be an increased application across varied human resource (HR) functions (i.e., recruitment, selection, learning and development, performance management, career development and succession planning, and HR planning). To improve this understanding, some enterprises are developing and using commercial awareness and competency-based management systems.

Key words: commercial awareness, enterprise, staff, competencies, management.

УДК 331.107

Зеркаль А.В.

к.е.н., заступник завідувача,
доцент кафедри фінансів,
підприємництва та біржової діяльності
Класичний приватний університет

Постановка проблеми. Підприємства шукають ефективні методи для залучення, управління та збереження талановитого персоналу для успішного досягнення організаційних цілей. Для досягнення цієї мети менеджери наголошують на необхідності кращого розуміння кадрової та професійної інформації та даних, необхідних для поліпшення управління людським капіталом. Для покращення цього розуміння деякі підприємства розробляють та використовують системи управління, що базуються на формуванні відповідного рівня комерційної свідомості та компетентності.

Незважаючи на те що компетенції та детальні посадові інструкції не є новими для деяких підприємств, існує необхідність розширення кола функціональних обов'язків та введення новацій у різних функціях людських ресурсів (HR) (наприклад, набір, вибір, навчання та розвиток, управління ефективністю, розвиток кар'єри та її планування, а також HR-планування кадрового резерву). Для полегшення розроблення та використання компетенцій менеджери з персоналу провідних підприємств керують великими базами даних, які складаються з професій/робочих місць та компетенцій, необхідних для цих професій/робочих місць. Проте кожна із цих баз даних підтримує різні зміст, структури та організаційні функції. Метою цього є опис деяких випадків використання компетентності та демонстрація стану практики в різних відділах підприємства. Вона ідентифікує та характеризує проблеми та функціональні обов'язки, необхідні

конкретному підприємству для досягнення стратегічних цілей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблем компетенцій у системі управління персоналом присвятили наукові праці такі закордонні автори: М. Армстронг, Т.Ю. Базаров, Л. Байєрс, Б.М. Генкін, Ф. Герцберг, Г. Десслер, П. Друкер, О.П. Єгоршин, О.Я. Кібанов, А.А. Козлов, А. Маслоу, Е. Мейо, М.Х. Мескон, Ф. Тейлор, В.В. Травін, В.О. Фокін, С.В. Шекшня та ін.

Серед вітчизняних дослідників питання компетенцій персоналу розкривається у працях таких науковців, як: Л.В. Балабанова, О. Гаврилова, В.Г. Герасимчук, В.М. Данюк, М.С. Вороніна, К.Ф. Ковальчук, О.В. Крушельницька, О.М. Колот, Ю.Г. Лисенко, Т.П. Максименко, О.Ф. Новікова, О.І. Пушкар, Л.Н. Салій, О.Ю. Сердюк, А. Чернявський, Н.Г. Чумаченко, Г.В. Щокін, О.М. Ястремська та ін.

Однак особливості розвитку персоналу підприємства на основі формування комерційної свідомості та компетенцій цими авторами не розглядалися.

Постановка завдання. Метою дослідження є визначення особливостей розвитку персоналу підприємства на основі формування комерційної свідомості та компетенцій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Девід МакКлелланд поклав початок розвитку компетенції своїм виданням «Тестування на компетентність», а не «Розум» (1973 р.) [1, с. 1–14]. Дослідження МакКлелланда показали, що тести

на академічні здібності та вміст знань не дають змоги точно передбачити ефективність роботи або успіх у житті, а також інші індивідуальні особливості або компетенції (наприклад, мотивацію, лідерство та навички міжособистісного спілкування), що можуть ідентифікувати гарних виконавців. Його концептуалізація заохочувала підприємства включати компетенції, які описують особистісні атрибути в методології аналізу роботи та стратегічного планування підприємства, щоб залучити висококваліфікованих співробітників, які можуть домогтися успішної реалізації поставлених цілей. По всій компетенції трудових ресурсів і організацій є варіації у визначеннях й те, що вони підкреслюють. Широке академічне визначення компетенцій відноситься до набору спостережуваних/вимірюваних знань, навичок, здібностей, відносин та інших характеристик особистості, які також підкреслюють зв'язок зі стратегічними цілями організації [2, с. 225]. Кожне із цих визначень компетенцій хоча й є сумісним, проте має різний акцент у його реалізації. Використання компетенцій підприємством вимагає інтенсивного робочого навантаження, що включає великий аналіз роботи та організаційні деталі [3, с. 130]. Керівництво підприємства спочатку має оцінювати себе у цілому, включаючи середовище, в якому воно діє. Ця організаційна оцінка включає такі аспекти, як динаміка галузі (наприклад, як швидко змінюється галузь та нові продукти або бізнес-моделі, що розвиваються) та тенденції розвитку трудових ресурсів промисловості (наприклад, наскільки швидко певні навички стають застарілими, надлишок/нестача кваліфікованих працівників).

Традиційна система управління персоналом була заснована на робочих місцях і відображала бюрократичну модель організації роботи. Такі системи управління персоналом, що базуються на роботі, показали тенденцію до руйнування, коли робочі місця розпадаються під гнучкішою організацією праці. Багато дослідників закликали до компетентнісного підходу, який замінить традиційний підхід, що базується на роботі, у цих нових умовах. Однак робочі місця структуровані за двома незалежними напрямками: формальний контроль і складність робочих завдань. Кожна комбінація формалізації та складності (висока та низька) призводить до іншого підходу до узгодження роботи та компетенцій. Підхід, що ґрунтується на робочих місцях, та підхід до компетенції є лише двома з них, а також визначено професійний та професійний підхід. Незважаючи на те що офіційне внутрішнє навчання підприємства пов'язане з підходом до роботи та компетентністю, підготовка кваліфікованих професіоналів є поєднанням професійної підготовки на підприємстві та зовнішньої професійної підготовки в університетах.

Розроблення та реалізація стратегії розвитку персоналу на основі комерційної свідомості й компетенції вимагають значних зусиль для розроблення політики, процесів та інструментів для підтримки повної та ефективної реалізації управління [4]. Процес починається згори-вниз, а потім працює на конкретних робочих місцях і регламентує те, як виконавці виконують ці роботи. Вона також має певний рівень перевірки чи підтвердження того, що модель формування комерційної свідомості та компетенції є тим, що призводить до успіху. Впровадження повноцінної та ефективної системи управління, що базується на формуванні комерційної свідомості та компетентності.

Вона включає у себе керівництво щодо розроблення комплексної системи для виконання різних функцій, таких як набір і відбір, навчання й розвиток, управління ефективністю, кар'єрний розвиток/управління корпоративною культурою і стратегічне планування людських ресурсів. Ключовим поняттям є те, що комерційна свідомість та компетенції на підприємстві структуровані в декілька шарів, починаючи з нижнього/загального рівня, який включає основні компетенції, якими повинні володіти всі співробітники (наприклад, робота в команді). Існують також спільні компетенції, які об'єднуються в групу робочих місць (наприклад, управління проектами) і технічні/професійні компетенції в межах цієї групи. Верхній шар – це лідерство для управління, нагляду або впливу на роботу інших, що, звичайно, може знадобитися й на інших шарах. Супроводжуючи цю структуру, є рівні кваліфікації та масштаби (наприклад, новий співробітник, повністю ефективний працівник, майстерний та досвідчений працівник), щоб оцінити, наскільки добре робітники працюють та який розвиток/просування доречне в той чи інший час.

Менеджери з персоналу мають використовувати багаторівневий шаблон для моделей формування комерційної свідомості та компетенцій. Сучасні моделі формування комерційної свідомості та компетенцій є специфічними для галузі та демонструють, як мета-організаційне розуміння, таке як перспективи для всієї галузі, є корисним для розроблення комерційної свідомості та системи компетентностей. Важка робота полягає у деталях упровадження комерційної свідомості та системи компетенції. Менеджери з персоналу стикаються з низкою складних питань: чи ми повинні створювати власну комерційну свідомість та компетенції або починати з існуючого набору? які рівні комерційної свідомості та компетентності або ієрархічна структура повинні використовуватися й як? які стандарти та процедури використання комерційної свідомості компетенцій для різних цілей? Наприклад, використання компетентності для набору та відбору має починатися з чесних і затверджених стандартів і заходів для конкрет-

ної роботи, включаючи поведінку і навички. Ці стандарти і заходи також повинні пов'язуватися з критеріями виконання робіт на робочому місці, щоб дати змогу зробити оцінку успішності. Процес повинен бути ефективним, із повторно використовуваними компонентами (наприклад, шаблонами для інтерв'ю, критеріями зворотного зв'язку для учасників, а також записами, що допомагають у майбутніх рішеннях щодо навчання та розвитку). Задоволення цілей розроблення системи комерційної свідомості та компетентності вимагає добре розвинених практик, які, на думку деяких підприємств, є роботою, що триває.

Політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові та екологічні чинники можуть впливати на підприємство, його клієнтів та конкурентів та потребують особливих компетенцій персоналу [5].

Розуміння основ бізнесу означає, що персонал здатен оцінити, як підприємство прагне задовольнити потреби зацікавлених сторін (наприклад, клієнтів, постачальників, працівників, кредиторів, менеджерів, власників, акціонерів, уряду, місцевої громади навіть навколишнього середовища), ефективно використовуючи часто дорогі ресурси для вироблення товарів або послуг, які приносять прибуток або генерують надлишок. Розуміння прибутків, ефективного отримання та використання ресурсів, а також необхідність професійного просування підприємства є ключовими для демонстрації комерційної свідомості персоналу [6, с. 108].

Повноваження вказують на те, що особа має кваліфікацію та компетентність для виконання роботи, як це визначено повноважними органами. Однак загально визначених стандартів не існує для засвідчення чи його застосування. Офіційне визнання, ліцензії, сертифікати або докази учнівства (всі вони є прикладами сертифікації) відбуваються кожного разу, коли група або організація засвідчує історію та легітимність особи [7, с. 221]. Проте навіть якщо сертифікація здійснюється за допомогою чітко визначених стандартів і процедур, докази корисності облікових даних обмежені з кількох причин:

1. Потреба роботодавців змінюється, й інформація з обліковими даними не може оновлюватися швидко, отже, застарілі вимоги можуть бути включені як частина критеріїв обліку.

2. Орган, що надає повноваження, може або не може бути надійним із погляду якості, як у разі деяких тренінгових центрів або сертифікаційних установ для навчання.

3. Компетентності можуть атрофуватися. Наприклад, сертифікат, зароблений роками раніше, вже не може адекватно відображати реальні можливості людини, особливо якщо ці можливості не були добре виконані (особлива проблема серед користувачів, які володіють іноземною мовою).

4. Не збираються дані про те, як рівень зайнятості або продуктивність роботи відрізняються для тих, хто має повноваження проти інших, що означає, що обґрунтованість повноважень може бути сумнівною [8].

Розвиток поліпшених зв'язків між повноваженнями та робочими місцями може підвищити ймовірність задоволеності роботодавців та працівників. Проте менеджери з персоналу на підприємствах, уряд та науковці вивчають проблему з різних поглядів і можуть отримати вигоду від більшої співпраці. Науковці відіграють усе більшу роль у засвоєнні документів, розробляючи спеціальні навчальні програми та курси. Науковці забезпечують механізм для затвердження робочої сили, особливо в їх географічній зоні впливу. Керівництво університетів може регулярно зустрічатися з місцевими роботодавцями та визначати необхідні компетенції. Вони також можуть розробити спеціалізовані навчальні програми та курси для затвердження Міністерством освіти, але ці зусилля потребують часу та ресурсів. Важливою особливістю цих спеціалізованих курсів є те, що вони можуть швидко задовольнити мінливі потреби промисловості (тобто попит та пропозицію), але це постійне зусилля для підтримки релевантності [9].

Підприємницькі асоціації та торгові групи (наприклад, торгово-промислові палати, асоціації роботодавців) також допомагають формувати робочу силу за допомогою кредитування. Ці організації засновуються та керуються компаніями в межах певної галузі, щоб зосередитися на співпраці між компаніями. Щоб сприяти кращій освіті та відповідним компетенціям у галузях промисловості, вони об'єднують зусилля з партнерами в галузі та надають їм гранти в рамках цієї ініціативи. Промислові партнери розробляють та підтримують динамічні моделі фундаменту та технічних компетенцій, які необхідні для української промисловості. Метою цих зусиль є сприяння розумінню навичок та компетенцій, необхідних для навчання та підготовки конкурентоспроможної робочої сили.

Щоб засвідчити володіння потенційними працівниками необхідними навичками та здібностями для вступу на роботу, варто розробити загальну оцінку готовності до кар'єри (окремо для кожного підприємства), яка буде інтегральною оцінкою основних навичок, необхідних для успішної роботи в різних галузях та професіях [10]. Ці основні навички мають включати знання основних операцій і здатність вирішувати складні завдання, пов'язані з роботою, розуміння деяких документів, які є загальними для робочого місця, визначення та застосування конкретної інформації у спільній бізнес-графіці, стандартні бізнес-технології, а також визначення відповідності письмової інформації. Цей кейс покликаний забезпечити кандидатів на роботу робочими навичками, які демонструють

потенціал для кар'єрного успіху. Очікується, що для роботодавців і фахівців із персоналу він буде надійним показником робочих навичок, які разом з іншими інструментами відбору можуть інформувати про рішення щодо відбору та призначення. Так, компоненти цього кейсу стосуються позитивної роботи та поведінки. Однак додаткової уваги потребують дослідження щодо кореляції між оцінками цього кейсу та рейтингами роботи.

Корисність від освіти/навчання, яка використовує чітко визначені стандарти та процедури, зменшиться через зменшення кваліфікації з часом та зміну вимог роботодавця. Довгострокові дослідження повинні враховувати роль повноважень у найнятті та успішній роботі. Вона також повинна вирішувати, наскільки часто сертифікація виграє від підвищення кваліфікації, що, звичайно, буде відрізнятися від роботи однієї галузі до іншої [11, с. 20]. Обґрунтуванням цього дослідження є те, що кращі докази про корисність обліку та його компетенції можуть бути важливим критерієм для зміцнення робочої сили підприємства, включаючи багатьох працівників.

Висновки з проведеного дослідження. Формування та розвиток комерційної свідомості для підприємства є трудомістким. Гарна модель формування комерційної свідомості персоналу стосується всіх аспектів управління людським капіталом: розроблення описів позицій, рекрутингу, структурування інтерв'ю, вибору персоналу, призначення осіб на посади розвитку, оцінки персоналу для виконання та просування і т. д. Система повинна враховувати компетенції, необхідні для виконання роботи, та очікування щодо того, як людина повинна виконувати роботу. Сьогодні не існує ефективного способу відображення описів компетенцій до конкретних робочих місць на підприємстві та відповідності цих описів кваліфікації кандидатів/працівників підприємства. Питання полягає у тому, як комерційна свідомість може сприяти розвитку та використанню компетенцій.

Сьогодні головна роль комерційної свідомості полягає у розробленні баз даних компетентностей. Дослідження мають охоплювати чотири важливі додаткові функції: методи та інструменти для налаштування загальних компетенцій відповідно до потреб підприємства та функцій управління людським капіталом; засоби вимірювання, які допомагають фахівцям із персоналу оцінювати якість претендентів на посади; постійне затвердження та вдосконалення моделей організаційних компетенцій, заснованих на даних, зібраних у часі; перетворення компетенцій між підприємствами, наприклад коли людина переходить до нового роботодавця або випускників університету до першого робочого місця.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. McClelland, David C. 1973. "Testing for Competence Rather Than for Intelligence." *American Psychologist* 28(1) (January): 1–14. URL : <https://www.therapiebreve.be/documents/mcclelland-1973.pdf>.
2. Campion, Mark A., Alexis A. Fink, Brian J. Ruggeberg, Linda Carr, Geneva M. Phillips, and Ronald B. Odman. 2011. "Doing Competencies Well: Best Practices in Competency Modeling." *Personnel Psychology* 64 (1) (Spring): 225–262. DOI :10.1111/j.1744-6570.2010.01207.x.
3. Gangani, Noordeen, Gary N. McLean, and Richard A. Braden. 2006. "A Competency – Based Human Resource Development Strategy." *Performance Improvement Quarterly* 19 (1) (March): 127–139. DOI : 10.1111/j.1937-8327.2006.tb00361.x.
4. Human Resource Systems Group. 2012. *Best Practices for Implementing Competencies*. Ottawa, Ontario, Canada: Human Resource Systems Group, Ltd. URL : <http://www.hrsg.ca/wp-content/uploads/2014/06/HRSG-Best-Practices-for-Implementing-Competencies.pdf>.
5. Кузьменко О.М. Компетенції персоналу підприємства: теоретичний аспект. *Ефективна економіка*. 2016. № 1. URL : <https://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4767>.
6. Chen, M.-J., Su, K.-H. and Tsai, W. Competitive tension: the awareness-motivation-capability perspective. *Academy of Management Journal*. 2007. Vol. 50. P. 101–108.
7. Bezemer P., Nicholson G. and Pugliese A. The influence of board chairs on director engagement: A case-based exploration of boardroom decision-making, Corporate Governance. *An International Review*. 2018. № 26 (3). P. 219–234.
8. Lacey, Aaron, and Christopher Murray. 2015. "Rethinking the Regulatory Environment of Competency-Based Education." AEI Series on Competency-Based Higher Education. Washington, DC: American Enterprise Institute, Center on Higher Education Reform, May. URL : <https://www.thompsoncoburn.com/Libraries/Newsletters/Rethinkingthe-CBE-regulatory-environment.pdf>.
9. Sanchez, Juan I., and Edward L. Levine. 2009. "What Is (or Should Be) the Difference between Competency Modeling and Traditional Job Analysis?" *Human Resource Management Review* 19 (2) (June): 53–63. DOI : 10.1016/j.hrmr.2008.10.002.
10. Shippman, Jeffrey S., Ronald A. Ash, Mariangela Battista, Linda Carr, Lorraine D. Eyde, Beryl Hesketh, Jerry Kehoe, Kenneth Pearlman, Erich P. Prien, and Juan I. Sanchez. 2000. "The Practice of Competency Modeling." *Personnel Psychology* 53 (3) (September): 703–740. DOI : 10.1111/j.1744-6570.2000.tb00220.x.
11. Ausman, Terry. 2008. "Career Readiness Credential: Assessing and Improving Workforce Skills to Meet the Needs of Employers in the Information Age." *Distance Learning* 5(1): 19–25. URL : <https://www.usdla.org/wp-content/uploads/2015/09/Vol.-5-No.-1-2008.pdf>.