

зайнятого населення є постійним джерелом нарощування конфліктного потенціалу. Наслідком цього є низький рівень соціального захисту. З метою унеможливлення наростання соціальної напруженості в країні необхідно надати державній політиці зайнятості населення випереджального характеру; у сфері розподілу знов створеної вартості збільшити ту її частину, котра розподіляється через заробітну плату; посилити відповідальність за несвоєчасну виплату та невиплату заробітної плати шляхом визнання таких роботодавців банкрутами; розробити і ввести в дію соціальний кодекс, за допомогою якого можна буде інституїувати соціально справедливі гарантії і стандарти соціального захисту населення; ввести прогресивну шкалу оподаткування та податок на багатство і розкіш.

Список використаних джерел

1. Руженський М.М. Система соціального захисту населення у транзитивному суспільстві : моногр. / М.М. Руженський. – К. : ІПК ДСЗУ, 2005. – 384 с.
2. Статистичний щорічник України за 2010 рік / за ред. О.Г. Осауленка. – К. : Август-Трейд, 2011. – 559 с.
3. Праця України у 2010 році : стат. зб. – К., 2011. – 325 с.
4. Хара В. Суспільство морально готове до реформ / В. Хара // Урядовий кур'єр. – 2010. – 20 листоп.
5. Трансформаційна економіка : навч. посіб. / [В.С. Савчук, Ю.К. Зайцев, І.Й. Малий та ін.] ; за ред. В.С. Савчука, Ю.К. Зайцева. – К. : КНЕУ, 2006. – 612 с.
6. Статистичний щорічник України за 2009 рік / за ред. О.Г. Осауленка. – К. : Інформ.-аналіт. агентство, 2010. – 566 с.
7. Багаті працюють на себе, а бідні на бюджет // Голос України. – 2011. – 9 груд.
8. Мортіков В. Роль заробітної плати у регулюванні зайнятості / В. Мортіков // Економіка України. – 2001. – №1. – С. 34–39.
9. Праця України у 2009 році : стат. зб. – К., 2010. – 566 с.
10. Руженський М.М. Соціально-економічне обґрунтування прожиткового мінімуму в трансформаційній економіці / М.М. Руженський // Ринок праці та зайнятості населення. – 2011. – №3 – С. 3–6.
11. Вауліна О. Та рука дає, а ця – обмежує // Голос України. – 2011. – 27 лип.
12. Дмитренко Н. Зроби Україні ручкою / Н. Дмитренко // Україна молода. – 2011. – 29 листоп.

Стаття надійшла 20.01.2012 р.

УДК 331.108

А.В. Казановський,

кандидат історичних наук, доцент

(Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України, м. Київ)

Розробка профілю компетенцій керівних кадрів базового центру зайнятості: грані проблеми

У статті розглядаються методичні підходи до аналізу професійного поля діяльності директора базового центру зайнятості, розробки моделі профілю його компетенції як державного службовця та шляхи оптимізації управління персоналом на основі лідерства та компетенційного підходу.

Ключові слова: модель компетенції, складові компетенції, елементи компетенції, компетенційний підхід, опис компетенції, управління персоналом на основі компетенцій.

Постановка проблеми. Масштабність і складність завдань державотворення в Україні потребують прискореного формування керівних кадрів нової генерації, готових та спроможних до дій, – кадрів, які б забезпечували досягнення поставлених перед державними інституціями, зокрема перед державною службою зайнятості, цілей та завдань завдяки оволодінню посадовцями компетенціями, що відповідають профілю їхніх посад та вимогам до їх професіоналізму. У цьому контексті забезпечення професійного лідерства керівних кадрів у сучасних умовах стало стратегічною метою адміністративної реформи, яка здійснюється в країні, та ключовою проблемою кадрового менеджменту.

Потреба в пошуку інноваційних технологій підготовки керівних кад-

рів значно актуалізувалась у зв'язку з адаптацією до умов України досвіду країн Євросоюзу щодо розробки профілю компетенцій для високопосадовців. Це вимагає не лише зміни підходу до визначення змісту професійного розвитку посадовців, а й розробки ефективних інструментів оцінювання кадрів та системи управління персоналом на основі реалізації переваг компетенційного підходу.

Аналіз досліджень і публікацій. Про актуальність теоретичних та прикладних аспектів впровадження інноваційного компетенційного підходу в систему підготовки та управління персоналом свідчить значна кількість публікацій та активна дискусія науковців, що в основному зосереджена на аргументації його переваг та особливостей. У той же час все більш нагальною стає проблема розробки прикладних аспектів впровадження компетенційного підходу у

сферу кадрового менеджменту, ідентифікації компетенцій, моделювання та розробки профілю компетенцій посадовців різних органів державного управління.

Незважаючи на те, що загальна кількість публікацій з цього питання постійно зростає, предметна сфера, що пов'язана із сутнісно-змістовним наповненням компетенцій державного службовця певного профілю, є дуже різноплановою і неоднозначною.

У цьому контексті заслуговують на увагу наукові розробки С. Вещікова, М. Пальчик, К. Єзерської, А. Вишневського, Н. Ситника, Л. Красовської, П. Гогіної, Н. Сімченко, Н. Сидоренка, М. Яримстого, Де Ла Роуз та інших, в яких розкриваються важливі аспекти впровадження компетенційного підходу в систему підготовки кадрів державних органів управління. У той же час, як свідчить аналіз, немає публікацій, в яких досліджувалися б

особливості формування профілю компетенцій керівних кадрів державної служби зайнятості, хоча потреба в цьому очевидна, адже в цій державній інституції працює понад 15 тисяч державних службовців.

Метою статті є обґрунтування методичних засад формування профілю компетенцій керівників базових центрів зайнятості на основі принципів компетенційного підходу та розкриття особливостей його впровадження в систему кадрового менеджменту державної служби зайнятості.

Виклад основного матеріалу.

Система цінностей та особливі вимоги до державних службовців за своєю природою є універсальними. Здатністю служити суспільному благу повинні володіти всі посадовці, незалежно від того, в якій сфері державного управління вони працюють.

Для керівних кадрів державної служби зайнятості принципове значення має оволодіння компетенціями, які забезпечують дотримання основоположних принципів її діяльності як державної інституції. Вони є рамковими для всіх компетенцій, оскільки визначають узагальнені, обов'язкові для державних службовців механізми та процедури діяльності, ставлення до виконання ними службових обов'язків, заявлених організаційних цінностей тощо. Поряд із цим формування професійних компетенцій кадрів базових центрів зайнятості повинне органічно поєднуватись із процесом їх соціалізації, оволодіння корпоративними цінностями клієнтської організації сервісного типу, якою є державна служба зайнятості.

Складною проблемою методологічного характеру є ідентифікація компетенцій профілю посади керівника базового центру зайнятості. В наукових джерелах згадується понад 600 компетенцій. Головне, виявити та описати найсуттєвіші з них, їх складові та важливі елементи діяльності керівника, що повинні бути реалізовані для досягнення результату, який би задовольняв поставлені вимоги. Більшість науковців погоджуються з думкою, що кількість ключових компетенцій не повинна бути більше десяти.

Принципове значення в цьому контексті має аналіз професійного поля діяльності керівних кадрів, характеру і форм управлінських дій, які найбільшою мірою забезпечать досягнення очікуваних результатів. У методичному плані ця проблема пов'язана з розробкою профілю компетенцій конкретної посади як еталонної моделі

потрібних для досягнення успіху професійних знань, умінь та особистих якостей посадовця, поведінкових стратегій і стандартів, що визначають стиль роботи керівника в управлінні процесами і керуванні діяльністю людей.

Профіль компетенції, з одного боку, виконуватиме роль інструменту стандартизації знань, умінь і вимог до посадовця, а з другого – сприятиме забезпеченню відповідності змісту навчально-тематичних планів та програм підвищення кваліфікації потребам розвитку професійних компетенцій керівних кадрів та критеріям оцінки їх рівня. Передусім, мова йде про набір одиниць компетенції керівника, необхідних і достатніх для того, щоб можна було вважати його компетентним для керівництва, зокрема, базовим центром зайнятості.

Вибудовуючи систему професійних компетенцій, ми виходимо з того, що організаційно-управлінська діяльність керівника, за своєю суттю, є діяльністю над діяльностями різних типів [4]. Це – об'єкт, із яким він має справу, керуючи людьми та управляючи процесами. У цьому особливість діяльності керівника, який виконує функціональні ролі організатора, керівника, управляючого, забезпечуючи досягнення очікуваних результатів роботи центру зайнятості. Особливістю оргуправлінської роботи є те, що:

по-перше, в ній немає взірців на всі випадки життя і переліку необхідних знань, які можна було б вважати достатніми;

по-друге, керівник накладає відбиток своєї індивідуальності на весь колектив центру зайнятості через відображення в стилі керівництва його особистих здібностей, лідерських якостей тощо;

по-третє, все необхідне для успішного керівника втілюється в його здатності розмірковувати і самовизначатись у процесі прийняття управлінських рішень та забезпечення їх виконання.

Враховуючи специфіку роботи керівника базового центру зайнятості, ідентифікація системи ключових компетенцій має ґрунтуватись на структурно-діяльному підході та процесно-функціональному принципі.

Багатомірність професійної діяльності керівних кадрів служби зайнятості значно ускладнює процес моделювання профілю компетентності конкретної посади. Для цього важливо правильно визначити компетенції та їхні рівні для посадовців, обов'яз-

кові для ефективного управління чи виконання службових обов'язків, з огляду на те, що компетенції не тотожні напрямам роботи, які визначаються сферою повноважень конкретного посадовця. Вони мають наскрізний, універсальний характер і не прив'язуються до певного напрямку діяльності, процесу чи функції.

Керівник не може проявляти лідерські компетенції по "понеділках і п'ятницях", а комунікативні – по "вівторках і середах". Незалежно від того, які конкретні проблеми він щоденно вирішує, система компетенцій, якими він володіє, виконує роль фундаментальної основи та особистісного інструментарію виконання покладених на нього функціональних обов'язків. Їх сутність розкривається в здатності до дії, орієнтованої на очікуваний результат на основі знань, навичок та внутрішнього потенціалу особистості керівника.

Базові компетенції керівника становлять основу такого інтегрального вміння, як системне мислення, здатність працювати в команді, уміння просувати справу, бути лідером.

Увесь масив якостей, потрібних для успішної трудової діяльності керівника, науковці ділять на дев'ять відносно самостійних груп (факторів):

- лідерські якості (Leadership Faktor);
- адміністративні здібності (Administrative Faktor);
- організаційна стратегія (Organizational StrategyFaktor);
- організаційні знання (Organizational KnowledgeFaktor);
- фактори мислення (Thinking Faktor);
- фактори мотивації (Motivation Faktor);
- самоменеджмент (Self-management Faktor);
- комунікативні здібності (Communication Faktor);
- фактори міжособистісного спілкування (Interpersonal Faktor) [2].

Кожна з перелічених груп особистісних якостей являє собою важливу характеристику професійно важливих умінь, які є необхідною умовою досягнення поставлених масштабних цілей, а також дія саморозвитку та самовдосконалення керівних кадрів [1].

Таким чином, до компетенцій відносять характеристики посадовця як носія певних статусних ознак і особистісних якостей, що впливають на його поведінкові стратегії в процесі успішної професійної діяльності. Розкриваються вони через складові компе-

тенції, які, у свою чергу, охоплюють елементи у вигляді конкретних знань і умінь предметної сфери.

Особливістю компетенційного підходу є розумна вибірковість та достатність необхідних для засвоєння компетенцій, які визначаються формулою успіху, в основу якої покладено принцип: визначити 20% компетенцій керівника, які давали б 80% бажаного результату.

Коли мова йде про керівні кадри базових центрів зайнятості, то, враховуючи специфіку їх діяльності, до профілю компетенцій посади директора, його заступника, на нашу думку, доцільно включити такі компетенції та їх складові:

1. Управлінське адміністрування:

планування і організація роботи апарату центру зайнятості;
кадрове адміністрування;
формування організаційної культури в центрі зайнятості;
організація фінансово-господарської діяльності;
здатність забезпечити неухильне дотримання вимог законодавства про працю та зайнятість.

2. Системність та стратегічність мислення:

адаптивність до змін та здатність управляти невизначеністю;
здатність до визначення раціональної стратегії розв'язання актуальних проблем із використанням інтуїтивно-інтелектуальної складової мислення;
здатність до рефлексії;
наполегливість у відстоюванні та реалізації своєї точки зору.

3. Здатність приймати та реалізовувати дієві управлінські рішення:

володіння технологією прийняття управлінських рішень;
ефективне використання інформаційних ресурсів;
здатність швидко сприймати нову реальність і діяти в складних і конфліктних ситуаціях;
володіння навичками контролю.

4. Управління персоналом:

навички підбору і оцінки персоналу;
забезпечення керованості персоналу;
мотивація персоналу;
розвиток підлеглих.

5. Комунікабельність та комунікативність:

оптимізація співпраці із зовнішнім оточенням;

навички міжособистісного ділового спілкування;

навички ведення переговорів та дискусій;

володіння інформаційними технологіями.

6. Лідерство:

володіння високорозвиненими здібностями позитивного впливу на людей, необхідними для формування лідер-команди;

вираженість свого "я", креативності та харизми в процесі діяльності; врахування психології особистості та органічне поєднання інтересів співробітників та організації;

здатність до мотивації персоналу на реалізацію амбітних цілей.

7. Забезпечення технологізації обслуговування клієнтів на концептуальній базі ЄТНАСП:

визначення та реалізація стратегії прискореного працевлаштування безробітних;

організаційно-управлінський супровід роботи особистих консультантів;

здатність адаптувати до ситуації стратегію укомплектування вакансій; орієнтованість на клієнта та корпоративні цінності;

організаційно-управлінське забезпечення дотримання вимог технологій обслуговування клієнтів.

8. Воля і націленість на результат:

визначення мети та постановка завдань, орієнтованих на бажаний кінцевий результат діяльності;

ресурсне забезпечення очікуваних результатів роботи центру зайнятості;

організаційна взаємодія з органами місцевого самоврядування та соціальними партнерами;

аналіз процесів, пріоритетно орієнтованих на досягнення очікуваного результату, та їх ефективності;

організаційна діагностика та усунення відхилень і порушень у роботі за рахунок корегуючих і попереджувальних заходів.

9. Соціально-психологічна компетенція:

здатність до моніторингу соціальних проблем та адаптація до них;

ціннісні соціально-психологічні установки на задоволеність клієнтів рівнем обслуговування;

орієнтація на співпрацю із зовнішнім оточенням з метою забезпечення спільної соціальної відповідальності роботодавців та бізнесу за реалізацію державної соціальної політики.

Вибір найбільш значимих компетенцій органічно пов'язаний із можливістю вимірювання ступеня їх розвитку в посадовця та їх оцінювання за певною шкалою, причому не лише за спрощеною схемою: наявна – відсутня. Заслугує на увагу модель, яка включає три ступеня вираженості компетенцій:

- поверховий рівень;
- базовий рівень, достатній для забезпечення стабільної роботи;
- лідерський рівень.

По суті, такий підхід застосовується в процесі щорічного оцінювання державних службовців. Така їх градація дозволяє виявити посадовців із стійкою, ефективною та нестійкою, неефективною поведінкою в процесі діяльності на основі статистично обґрунтованих відмінностей у їх поведінці. Про це має свідчити система позитивних поведінкових індикаторів, які формуються під впливом факторів, що визначають зміст їх діяльності.

Оволодіти певним рівнем розвитку компетенцій можна, органічно поєднуючи засвоєння знань предметної сфери з ресурсами особистості як суб'єкта діяльності. Продемонструвати їх посадовець може особистим прикладом – власною поведінкою або дією. Тобто, компоненти компетентності формуються як результат:

досягнення певного ступеня соціальної та особистісної зрілості керівних кадрів центру зайнятості;

життєвих випробувань та набуття досвіду;

максимального використання інтелектуальних, психологічних, комунікативних та загальних здібностей до управлінської діяльності;

формування внутрішньої мотивації до власного зростання й розвитку.

В концептуальному плані важливим є питання про формат опису професійної компетенції керівника та його структурних елементів, що, як нормативно-технічний документ, визначав би необхідні для успішної роботи на конкретній посаді знання, уміння, трудові навички, особисті та лідерські якості людини. На нашу думку, опис профілю компетенцій директора базового центру зайнятості повинен містити:

1) характеристику професійного поля діяльності керівника;

2) коротке і ємне формулювання змісту та сутності кожної системи компетенцій;

3) перелік ключових складових компетенцій (здатностей до дії та коротке формулювання їх змісту);

4) основні елементи складових компетенції (необхідні знання методики, технології, законодавчих норм та конкретні навички);

5) необхідні особистісні базові якості посадовця;

6) позитивні індикатори прояву компетенції;

7) індикатори нерезультативної поведінки посадовця;

8) методику та інструментарій оцінки компетенції.

Компетенції повинні бути визначені виходячи із загальних принципів та методики їх конструювання і описуватись простою зрозумілою мовою для того, щоб вони однозначно сприймалися різними людьми. Важливо, щоб вони були прописані за відповідними рівнями залежно від профілю посади. Наприклад, здатність до лідерства директора центру зайнятості повинна оцінюватись за максимальною шкалою, тоді як лідерські якості спеціаліста як виконавця конкретної функції не мають для нього вирішального значення.

Кожна компетенція повинна мати певні індикатори поведінки керівника, які дадуть змогу отримати відповідь на запитання: "Якою мірою, наскільки постійно чи епізодично його реальні дії відповідають цим орієнтирам як оціночним критеріям рівня професійної компетентності керівника центру зайнятості?". Поведінкові індикатори втілюються в особливостях волевиявлення керівника, які проявляються в управлінських рішеннях, діях або бездіяльності в процесі виконання ним службових повноважень, відповідно до принципів державної служби та норм законодавства.

Важливою складовою компетенційного підходу є розробка інструментарію для оцінки компетенцій на основі реального прояву індикаторів поведінки працівника при виконанні ним посадових обов'язків. Саме прагнення до зменшення ролі суб'єктивного фактора і отримання більш системних і об'єктивних критеріїв оцінки персоналу привело до розвитку компетенцій [3].

Слід відзначити, що сьогодні немає чіткої методичної бази для оцінювання посадовців. Оцінки недостатньо структуровані, критерії розмиті, що створює широке поле для суб'єктивізму висновків щодо компетентності керівника центру зайнятості. Оцінюється в основному результат, а не шлях до нього і втрачені можливості, що орієнтує керівників цент-

рів зайнятості на досягнення не максимальних показників у роботі, а показників, достатніх для запобігання критиці. Це – наслідок відсутності певного рівня стандартизації та технологізації самого процесу управління, можливості оцінювання ключових компетенцій керівників з урахуванням їх відносного ранжування, вагомості особистого впливу на досягнення очікуваних результатів. Ситуацію ускладнює те, що критерії вимірювання розвитку наявних у керівних кадрів компетенцій часто мають якісний характер і не піддаються вимірюванню статистичними методами. Але, орієнтуючись на позитивні та негативні поведінкові індикатори дій або бездіяльності посадовця, реалізовані чи втрачені можливості, можна дати досить об'єктивну відповідь на питання "знає – не знає", "вміє – не вміє", "здатен – нездатен" за всіма компетенціями профілю його посади.

Продемонструємо це на прикладі компетенції директора базового центру зайнятості: "Забезпечення технологізації обслуговування клієнтів на концептуальній базі ЄТНаСП".

Позитивні поведінкові індикатори успішного керівника	Типові індикатори нерезультативної поведінки
Вважає забезпечення неухильного виконання вимог ЄТНаСП персоналом ЦЗ зоною особистої уваги. Організаційно-управлінськими засобами постійно здійснює моніторинг дотримання технологічних процедур спеціалістами в процесі надання послуг клієнтам	Вважає, що дотримання вимог єдиної технології – це предмет турботи спеціалістів, які обслуговують громадян, згадує про єдину технологію час від часу
Організацію роботи ЦЗ на принципах ЄТНаСП розглядає як ключовий фактор забезпечення стандартизації та якості послуг, забезпечення прискореного працевлаштування безробітних та активізації політики зайнятості на ринку праці	Розглядає ЄТНаСП як необхідну процедурно-технологічну складову роботи персоналу ЦЗ, всю повноту відповідальності за яку несе заступник директора – технолог
Має чітку стратегію адаптації персоналу та структурних підрозділів ЦЗ до нових вимог ЄТНаСП, зокрема щодо організації роботи особистих консультантів безробітних та роботодавців, та особисто вникає в деталі цього процесу	Особисто не вникає в деталі та особливості впровадження оновленої версії ЄТНаСП, розглядає цей процес як частину звичної роботи персоналу

Особливо важливу роль впровадження компетенційного підходу відіграє у формуванні механізмів оптимізації управління персоналом. Компетенції можна розглядати як базову основу для застосування цілого ряду необхідних для цього процедур. Управління розвитком персоналу на основі компетенцій може передбачати два підходи: *функціональний*, який охоплює

предметну сферу діяльності керівника, та *особистісний*, пов'язаний з орієнтацією на розвиток та ефективне використання його внутрішнього потенціалу. Перший базується на описі завдань та досягненні очікуваних результатів за рахунок професійних компетенцій посадовця, які передбачають дотримання чинних стандартів діяльності. Другий орієнтований на розвиток компетенцій універсального характеру, які інтегрують його в професійне поле діяльності за рахунок особистих якостей, що забезпечують успіх у роботі.

Однозначно віддати перевагу одному з цих підходів неможливо, тому що цей вибір органічно пов'язаний із специфікою і особливостями організації. У той же час зрозуміло, що професійні знання мертві без інтелектуального, психологічного, лідерського, мотиваційного, комунікаційного потенціалу керівника.

У державній службі зайнятості реалізується функціональний підхід, згідно з яким професійні компетенції розглядаються як здатність персоналу діяти у відповідності до стандар-

тів, визначених в Єдиній технології (ЄТНаСП). Цей підхід сфокусований на суттєвих елементах діяльності з надання послуг населенню. Він диктує, на якому рівні і з якою якістю працівник державної служби зайнятості повинен виконувати обов'язкові професійні дії (функції) для задоволення заданих вимог. Такий підхід є виправданим у ситуації, коли потрібне виконання часто повторюваних,

однотипних дій, пов'язаних із наданням базовими центрами зайнятості державних послуг клієнтам: увага зосереджується на процедурах та алгоритмах їх виконання, а не на особистих якостях працівників, знаннях, досвіді, здібностях чи мотивації, завдяки яким досягається прийнятний результат.

На підставі компетенцій посади відповідного профілю керівник зможе отримати ефективний важіль впливу на персонал та підвищення його мотивації до самоменеджменту. Він матиме можливість вимагати від підлеглих професійних дій, маючи для цього обґрунтовані підстави, а кожен працівник матиме чіткий орієнтир та нести особисту відповідальність за постійне самовдосконалення своїх знань, умінь та навичок.

Профіль компетенції керівника стане також важливим інструментом для добору кадрів та їх щорічного оцінювання.

Існуюча практика з її усередненими оцінками, яких більшість, не сприяє мотивації до творчого зростання керівників лідерського типу з державницьким мисленням і не створює загрози для окремих, неефективних керівників. Вирішенню цієї проблеми сприятиме використання можливостей компетенційного підходу як важливого інструменту забезпечення об'єктивності оцінювання досягнутих результатів та діагностування потреб у навчанні керівних кадрів із метою

розвитку необхідних компетенцій у тих, хто цього потребує.

Висновки. Впровадження компетенційного підходу і його переваг у сферу підготовки високопосадовців до роботи в системі державної служби зайнятості дасть змогу:

- по-перше, створити важливі передумови для формування і розвитку керівних кадрів нової генерації, лідерського типу, які володіють фаховою, діловою, моральною, соціальною та інтелектуальною компетенцією і готові продемонструвати здатність до державницького мислення та служіння суспільному благу на довірених їм відповідальних посадах;

- по-друге, генерувати нове навчальне середовище в системі підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців за рахунок постійного оновлення змісту навчання на основі поглибленої управлінської підготовки керівних кадрів, забезпечення доцільного рівня стандартизації знань, умінь і компетенцій та системного оновлення програм професійного розвитку державних службовців, впровадження діяльнісних методів навчання;

- по-третє, удосконалити механізми управління персоналом, систему оцінювання державних службовців на основі об'єктивного визначення величини розриву між реальною поведінкою та діями посадовців і очікуваннями, закладеними в моделі їх посадових компетенцій.

Список використаних джерел

1. *Вещиков С.* Базовые компетенции руководителя / С. Вещиков, М. Пальчик, К. Езерская // Люди дела. – 2005. – №10. – С. 8–9.
2. *Горецька Т.* Компетенційний підхід на державній службі / Т. Горецька // Вісник НАДУ. – 2010. – №2. – С. 89–97.
3. *Лысый В.И.* Практика разработки модели компетенций и проведения ассесмент-центров для руководителей торгово-производственных компаний / В.И. Лысый, Я.Ю. Копейка. – Режим доступа : www.hrmetr.com.ua
4. *Методология* державного управління : словник-довідник / уклад. : В.Д. Бакуменко (кер. авт. кол.), Д.О. Безносенко, С.В. Бутівченко та ін. ; за заг. ред. В.І. Лугового, В.М. Князева. – К. : Вид-во НАДУ, 2004. – 196 с.
5. *На прицеле* компетенции // СТРАТЕГИИ. – янв. – 2005. – Режим доступа : www.strategy.com.ua
6. *Ситник Н.І.* Управління персоналом : навч. посіб. / Н.І. Ситник. – Режим доступу : http://inkos.com.ua/article_info.php?articles_id=90
7. *Сімченко Н.О.* Оцінювання компетенційних профілів керівників в ієрархії управління / Н.О. Сімченко // Економічний вісник НТУУ “КПІ”. – С. 126–132. – Режим доступу : www.nbu.gov.ua
8. *Щедровицкий Г.П.* Избранные труды / Г.П. Щедровицкий. – М. : Шк. культ. полит., 1995. – 600 с.

Стаття надійшла 10.02.2012 р.

УДК 377.1

Р.Л. Капченко,

кандидат економічних наук

(Севастопольський національний технічний університет, м. Севастополь)

М.І. Десненко

(Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України, м. Київ)

Вхідний контроль як засіб підвищення якості професійного навчання

У статті розглянуто методи професійного тестування як різновиду вхідного контролю, діагностики навчальних потреб слухачів з числа безробітних, направлених на перенавчання.

Ключові слова: вхідний контроль, професійне тестування, професійні знання і вміння, перенавчання, програма перепідготовки.

Постановка проблеми. В умовах соціальної перебудови суспільства все нагальнішою стає потреба вдосконалення організацій-

но-методичного забезпечення розвитку трудового потенціалу країни, підвищення якості професійної підготовки працівників, зокрема на основі раніше набутих ними професійних знань та вмінь з урахуванням наявного виробничого досвіду. Підвищен-

ня професійного рівня працівників з урахуванням раніше набутого ними професійного досвіду може забезпечити такий вид професійно-технічного навчання, як перепідготовка. Її планування та здійснення потребують вдосконалення організаційного

© Капченко Р.Л., Десненко М.І., 2012