

УДК 65.014; 658.012.32

О.І. Шостак, Н.В. Доценко

Національний аерокосмічний університет імені М.Є. Жуковського «ХАІ», Україна

ЗАСТОСУВАННЯ КОМПЕТЕНТІСНОГО ПІДХОДУ ПРИ ВІДБОРІ ПРЕТЕНДЕНТІВ У КОМАНДУ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНОГО ПРОЕКТУ

У статті обговорюється можливість застосування компетентісного підходу до вирішення завдання відбору претендентів в команду високотехнологічного проекту (ВТП), який планується до реалізації на інноваційному підприємстві (ІП). Наведено результати аналізу переваг та недоліків найбільш поширених методів оцінки компетенцій, і компетентності в цілому, претендентів на включення до складу команди ВТП - «360 градусів» і Assessment Center, а також методика «Азимут». Розглянуто питання, пов'язані з розробкою технології застосування зазначених методичних засобів для підтримки прийняття рішень менеджерами ІП при формуванні команд ВТП.

Ключові слова: високотехнологічний проект, інноваційне підприємство, команда проекту, компетентісний підхід, метод «360 градусів», метод «Assessment Center», методика «Азимут».

Вступ

На даний час великого поширення набули високотехнологічні проекти (ВТП), що передбачають використання високих технологій, під якими прийнято розуміти - новітні і прогресивні технології сучасності. Такі проекти являють собою унікальні комплекси дій, що мають початок і кінець, і призначені для отримання певного результату в певний момент часу, в рамках встановленого бюджету, у найбільш наукомістких галузях промисловості [1].

Існують різні категорії високотехнологічних проектів науково-технічного характеру, самими поширеними є: проекти комунікаційних систем [2]; проекти інформаційних систем; проекти розробки продуктів і послуг (промислових продуктів, споживчих продуктів, фармацевтичних продуктів, послуг); проекти в області НДДКР (що стосуються доквілля, промислові, пов'язані з економічним розвитком, медичні, наукові). У даній статті розглядаються промислові високотехнологічні проекти (ВТП), що плануються і реалізуються на так званих інноваційних підприємствах (ІП). Типовими прикладами ІП, за характером організації виробництва та номенклатурою продукції, яка випускається, є літакобудівні підприємства з повним циклом виробництва та загалом більшість підприємств авіаційного профілю.

В силу зазначеного вище, при управлінні проектами на ІП, на перший план виходить проблема забезпечення та підтримки належного рівня компетенцій як окремих співробітників таких підприємств, так і компетентності персоналу в цілому. Ця проблема, що безпосереднім чином впливає на якість команди виконавців ВТП, по своїй суті є багатоаспектною (тобто може бути розглянута з позицій часових, бюджетних обмежень, ризик-аналізу та ін.), в даній статті задачу формування команди ВТП

розглянуто з позицій компетентісного підходу (Competency-Based Approach) [3-6]. Використання компетентісного підходу при формуванні ВТП надає змогу забезпечувати належний рівень ефективності даного бізнес-процесу. Такий ефект досягається шляхом визначення компетенцій окремих претендентів, а згодом і членів команди; та компетентності команди в цілому [7-16].

На теперішній день більшість авторів [17-19] визначають термін «компетенції» як: єдність теоретичного знання і практичної діяльності на ринках праці; найбільш універсальну мову для опису результатів освіти. Компетенції в загальному сенсі пов'язані з соціальною взаємодією, в якій особливо важливі навички співробітництва та пристосування (керівні та інноваційні здібності). Розрізняють академічні компетенції, тобто володіння методологією і термінологією, властивими окремій галузі знань; розуміння діючих у ній системних взаємозв'язків; усвідомлення їх аксіоматичних меж.

Широкий спектр визначень терміну «професійні компетенції» наведено у роботі [20]: ефективне використання здібностей, що дозволяє плідно здійснювати професійну діяльність відповідно до вимог робочого місця. У цьому випадку виходять за рамки професійної тріади: «знання-уміння-навички». Дане визначення включає неформальні і інформальні знання та ноу-хау (поведінка; аналіз фактів; прийняття рішень; робота з інформацією та ін);

Проблемі підвищення ефективності процесів формування складу виконавців робіт на основі компетентісного підходу присвячено значну кількість робіт зарубіжних вчених, таких як Т. Стюарт, Е. Тофлер, російських вчених О.М. Леонтьєва, В.О. Сухомліна, Ю.Ф. Тельнова, В.П. Тихомирова, Ю.В. Фролова, а також таких вітчизняних вчених, як І.А. Зимня та А.А. Ісаєв.

На сьогодні компетентнісний підхід до управління людськими ресурсами при управлінні проектами на ІІІ ще не має належного теоретичного підґрунтя.

Мета статті полягає в удосконаленні процесів управління персоналом при плануванні та реалізації ВТП на ІІІ за рахунок застосування низки методичних засобів, що базуються на компетентнісному підході, для зниження рівню невизначеності при формуванні рішень менеджерами ІІІ щодо відбору претендентів у команду ВТП.

Основна частина

На початку дослідження можливостей застосування компетентнісного підходу при підборі претендентів у команду ВТП було сформульовано такі задачі: вивчити нормативну базу проектного менеджменту в частині управління персоналом з урахуванням компетенцій та компетентності співробітників; провести аналіз можливості застосування інструментарію, який використовується в рамках компетентнісного підходу, при формуванні команд ВТП; розробити рекомендації щодо управління людськими ресурсами при плануванні та реалізації ВТП на ІІІ, у рамках методології PMI PMBoK [21].

У стандартах серії ISO 9000 відзначається [22], що управління кадрами здійснюється через залученість персоналу, його компетентність і підготовку (розділ 6.2 ISO 9001:2008, підрозділ 7.1.2 ISO 9001:2015, розділ 6.2 ISO 9004:2000).

У розділі 6.2.1 стандарту ISO 9004:2000 «Залучення персоналу» зазначено, що для досягнення поставлених цілей і стимулювання удосконалень організація повинна заохочувати персонал за допомогою: визначення рівня компетенції, необхідної для кожного виду діяльності та/або процесу; відбору, професійної підготовки і планування службового зростання (кар'єри); визначення повноважень і відповідальності; визначення групових і особистих цілей і завдань, забезпечення їх реалізації та оцінки результатів; залучення до визначення цілей і прийняття рішень; визнання досягнень і нагород; створення умов для відкритих двосторонніх відносин (відкритий діалог з керівництвом) за допомогою постійного аналізу потреб персоналу; створення умов, що сприяють нововведенням; забезпечення ефективної командної роботи; використання інформаційних технологій для ефективного обміну думками та пропозиціями; оцінки та забезпечення задоволеності персоналу; виявлення причин звільнення персоналу.

У пункті 6.2.2.1 стандарту ISO 9004:2000 обумовлюються вимоги до компетенції, які повинні ґрунтуватися на аналізі існуючих і очікуваних потреб організації в порівнянні з існуючою компетенцією персоналу.

У пункті 6.2.2.2 стандарту ISO 9004:2000 викладаються вимоги до підготовки персоналу. Організація повинна аналізувати потреби розвитку працюючого персоналу і на основі аналізу складати перспективні плани підготовки кадрів. Плани підготовки кадрів повинні передбачати вивчення певних знань, які спільно з навичками і досвідом забезпечують компетентність.

Аналіз сучасних досліджень в області компетентнісного підходу показав, що найбільш перспективними методами оцінки компетенцій у сучасних системах є «метод 360 градусів», метод Assessment Center і методика «Азимут». Розглянемо основні методи оцінки компетенцій фахівців.

Оцінка за методом «360 градусів» [23] - це оцінка співробітника компанії на основі його поведінки в реальних робочих ситуаціях і проявлених їм ділових якостей. Дані отримують шляхом опитування самого співробітника, його безпосереднього керівника, колег, підлеглих, а в окремих випадках і клієнтів оцінюваного.

Основна мета зворотного зв'язку 360° - надати співробітникові систематизовану інформацію про оцінку рівня розвитку компетенцій. Переваги використання цієї системи полягають у тому, що співробітник може порівняти свою самооцінку компетенцій з тим, як інші люди, що працюють з ним, оцінюють його компетенції і його поведінку.

На сьогоднішній день оцінка «360 градусів» є одним з найбільш популярних джерел інформації для розвитку. Найбільш ефективно доцільно його використовувати для виявлення потреб у навчанні та створення індивідуальних планів розвитку. Діаграма в індивідуальному звіті наочно представляє результати оцінки співробітника за компетенціями, і дозволяє порівняти думку оточуючих з його самооцінкою, що представлено на рис. 1.

Метод «Assessment Center» передбачає комплексну оцінку співробітника за компетенціями. Дана процедура зазвичай включає: інтерв'ю з експертом, в ході якого збираються дані про знання і досвід співробітника; психологічні, професійні тести; коротка презентація учасника перед експертами та іншими учасниками; ділова гра (під керівництвом спостерігача група співробітників або кандидатів розіграє бізнес-ситуацію за заздалегідь підготовленим сценарієм); біографічне анкетування; опис професійних досягнень; індивідуальний аналіз конкретних ситуацій (бізнес-кейсів); експертне спостереження, за результатами якого складаються рекомендації для кожного співробітника [24].

Метод Assessment Center не є самодостатнім, оскільки не передбачає побудову моделі компетенцій фахівців, його можна використовувати тільки з точки зору застосування різного виду психофізіологічних, або професійних опитувальників.

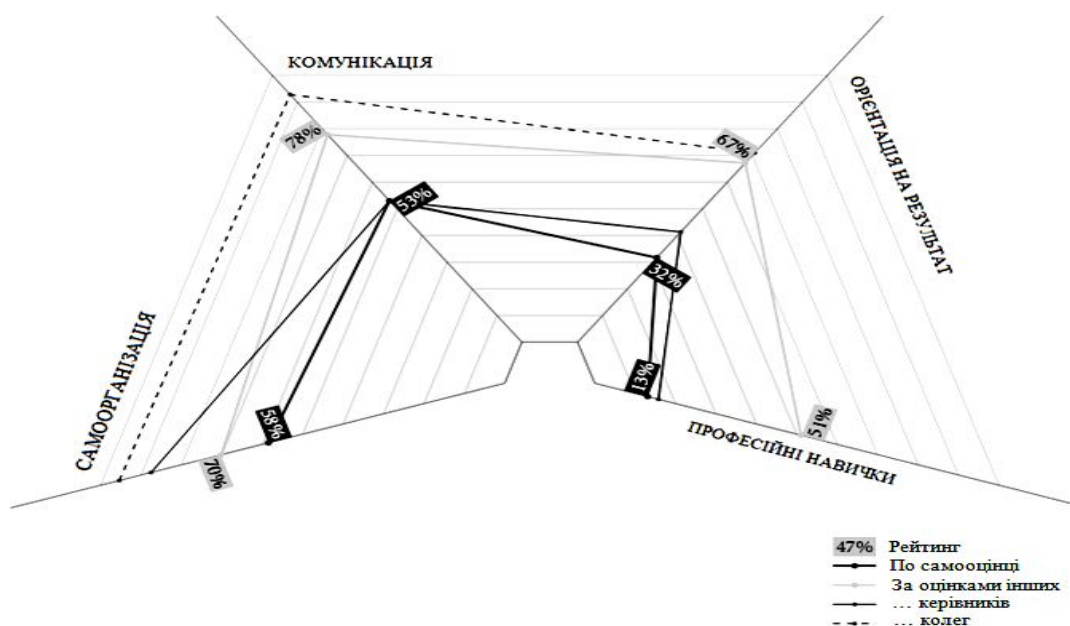


Рис. 1. Діаграма оцінки співробітника за компетенціями

Особистісні опитувальники вважаються одним з найбільш ефективних методів дослідження особистості, і досить широко використовуються у процедурах оцінки персоналу в усьому світі. У той же час саме в цій галузі практичної психології у зв'язку з особистісними опитувальниками особливо гостро постає питання їх валідності.

Як правило, у практиці сучасних компаній, HR-менеджери використовують або опитувальники, не орієнтовані безпосередньо на бізнес-середовище, або перекладні методики, що не адаптовані до застосування на внутрішньому ринку.

Методика «Азимут» заснована на побудові соціальної мережі компанії. Дозволяє виявити формальні і неформальні зв'язки між співробітниками, встановити проблеми в обміні інформацією і в робочому процесі, побачити «карту робочих взаємодій», встановити неформальних лідерів у колективі, поміряти ступінь довіри співробітників один до одного, а також отримати рекомендації щодо оптимізації робочої взаємодії. Егоцентрична схема будується для кожного співробітника.

Інформація збирається на основі відповідей співробітників про робочу взаємодію один з одним, її інтенсивність, ефективність, доступність колег і їх взаємної затребуваності.

«Азимут» - «швидка методика». Невелика кількість питань надає змогу співробітникам пройти її дуже швидко, витративши мінімум робочого часу. За основу взяті технології адаптивного тестування, коли постановка наступного питання для учасника оцінки залежить від його відповідей на попередні питання. Надійність «Азимута» визначається симетрією у його запитаннях. Якщо хтось із співробітників пропустив роботу з методикою, «Азимут» все

одно може зробити висновки про нього на основі відповідей його колег. Насправді прийнятної надійності результатів можна досягти, якщо «Азимут» пройдуть хоча б дві третини співробітників компанії.

З аналізу егоцентричної мережі співробітника можна побудувати: рейтинги за компетенціями; кадровий резерв, який стане у нагоді, коли треба негайно знайти серед персоналу ІП людину, здатну зайняти вакантне місце у команді проекту; сумісність; ключові вузли соціальної мережі (тобто фахівців, на яких «все тримається»), і яких не можна звільняти навіть у кризу); проблеми взаємодій у майбутній команді ВТП; пошук лідерів; дистанційна оцінка (для оперативного вирішення робочих питань і усунення виникаючих проблем).

Висновки

Були сформульовані основні визначення та поняття компетентнісного підходу стосовно планування та реалізації високотехнологічних проектів на інноваційних підприємствах, проведено аналіз сучасної нормативної бази, яка лежить в основі розглянутих положень.

Здійснено аналіз можливостей застосування основних методів оцінки компетентності фахівців, таких як «360 градусів», «Assessment Center», а також методики «Азимут», щодо підтримки рішень менеджерів інноваційного підприємства при управлінні персоналом у задачах формування команд високотехнологічних проектів. Встановлено, що недоліками зазначених методів є їх слабка формалізація і неможливість оцінювання загальної підсумкової компетентності співробітників підприємства, а також реалізації заміщення суміжних посад і виконан-

ня аналогічних видів робіт, використовуючи внутрішні резерви підприємства.

Показана доцільність визначення рівня окремих компетенцій та компетентності в цілому кожного претендента на включення до складу команди виконавців плануємого ВТП шляхом застосування комплексу з трьох методичних засобів - «360 градусів», «Assessment Center», «Азимут».

Список літератури

1. Баранов, М. Н. Развитие и государственная поддержка малого инновационного предпринимательства в научно-технической сфере: монография [Текст] / М. Н. Баранов, Л. В. Саакова, А. Д. Шматко. – СПб.: Изд-во СЗТУ, 2011. – 131 с.
2. Вартамян, В.М. Экономико-математическое обеспечение управленческих решений в менеджменте [Текст] / В.М. Вартамян, А.И. Лысенко и др. – Под. ред. В.М. Вартамяна. – Харьков, ХГЭУ, 2001. – 288с.
3. Жилина, А. И. Эталонная модель профессиональной компетентности менеджера (руководителя) [Текст] / А. И. Жилина. – СПб.: ИОВ РАО, 2002. – 228 с.
4. Завгородняя, А. Управление знаниями в организации [Текст] / А. Завгородняя // Новые знания. – 2001. – №1. – С. 28–30.
5. Зимняя, И. А. Ключевые компетенции – новая парадигма результата образования [Текст] / И. А. Зимняя // Высшее образование сегодня. – 2003. – №5. С. 34–42.
6. Синягин, Ю. В. Компетентностный подход в оценке управленческого персонала [Текст] / Ю.В. Синягин, О. Г. Новикова. – М.: Изд-во РАГС, 2006.
7. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: Учебник для вузов [Текст] / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремина – М.: ЮНИТИ, 2003.
8. Крымчанинова, М.В. Методы оценки персонала современной организации: Учебное пособие [Текст] / М.В. Крымчанинова – М.: Изд-во РАГС, 2009.
9. Спенсер, Л.М. Компетенции на работе [Текст] / Л.М. Спенсер, С.М. Спенсер – М.: НІРРО, 2005.
10. Борисова, Е.А. Оценка и аттестация персонала [Текст] / Е.А. Борисова. – СПб.: Питер, 2003.

11. Стадник, А. Оценка персонала [Текст] / А. Стадник. – М.: ООО «Бегин групп», 2005.
12. Уиддет, С. Руководство по компетенциям [Текст] / С. Уиддет, С. Холлифорд. – М.: НІРРО, 2003.
13. Флетчер, К. Performance Appraisal. Оценка и обратная связь [Текст] / К. Флетчер. – М.: НІРРО, 2006.
14. McBer. Interviewing for competence. – Boston: McBer, 1981,1991.
15. McClelland D.C. A guide to job competence assessment. – Boston: McBer, 1976.
16. Spencer L.M. Calculating human resource costs and benefits. – New York: Wiley, 1986.
17. Климов, С. М. Интеллектуальные ресурсы организации [Текст] / С. М. Климов. — СПб.: ИВЭСЭП, «Знание», 2000. — 168 с.
18. Исаев, В. А. Образование взрослых: компетентностный подход [Текст] / В.А. Исаев, В.И. Воротилов, О.В. Ковальчук // Взаимодействие личности, общества и образования в современных социокультурных условиях: Межвузовский сборник научных трудов. — СПб.: ЛОИРО, 2005. — С. 230-233.
19. Сенге, П. Искусство и практика самообучающейся организации [Текст] / П. Сенге. — М.: 2003. — 184 с.
20. Хуторский, А. В. Ключевые компетенции как компонент личностно-ориентированной парадигмы образования [Текст] / А.В. Хуторский // Народное образование. – 2003. – №2. – С.58 – 64.
21. Режим доступу: www.pmi.org.ua.
22. Режим доступу: www.iso.org
23. Сластенин, В.А. Педагогика: Учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений [Текст] / В.А. Сластенин, И.Ф. Исаев, Е.Н. Шиянов. – М.: Изд. центр "Академия", 2002. – 576 с.
24. Хелдман Ким. Управление проектами. Быстрый старт [Текст] / Ким Хелдман; Пер. с англ. Шпаковой Ю.; Под ред. Неизвестного С. И. – М.: ДМК Пресс; Академия Айти, 2008. – 352 с.

Надійшло до редколегії 19.02.2015

Рецензент: д-р техн. наук, проф. О.Є. Федорович, Національний аерокосмічний університет ім. М.Є. Жуковського «ХАІ», Харків.

ПРИМЕНЕНИЕ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА ПРИ ОТБОРЕ ПРЕТЕНДЕНТОВ В КОМАНДУ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНОГО ПРОЕКТА

Е.И. Шостак, Н.В. Доценко

В статье обсуждается возможность применения компетентностного подхода к решению задачи отбора претендентов в команду высокотехнологического проекта (ВТП), планируемого к реализации на инновационном предприятии (ИП). Приведены результаты анализа достоинств и недостатков наиболее распространенных методов оценки компетенций, и компетентности в целом, претендентов на включение в состав команды ВТП - «360 градусов» и Assessment Center, а также методики «Азимут». Рассмотрены вопросы, связанные с разработкой технологии применения указанных методических средств для поддержки принятия решений менеджерами ИП при формировании команд ВТП.

Ключевые слова: высокотехнологичный проект, инновационное предприятие, команда проекта, компетентностный подход, метод «360 градусов», метод «Assessment Center», методика «Азимут».

USE THE COMPETENCY APPROACH IN THE SELECTION OF APPLICANTS IN HIGH-TECH PROJECTS TEAM

E.I. Shostak, N.V. Dotsenko

The article discusses the possibility of using the competence approach to solving the problem of selection of candidates to the team of high-tech project (HTP), planned to be implemented on the innovative enterprise (IE). The results of the analysis of the advantages and disadvantages of the most common methods for assessing competence, and competence in general, applicants for the inclusion of the HTP team - "360 degrees" and Assessment Center, as well as the "Azimuth" method. We consider first, issues related to the development of technology of application of these methodological tools to support decision making by managers in the formation of IE HTP commands.

Keywords: high-tech project, innovative enterprise, the project team, the competence approach, the method of "360 degrees" method "Assessment Center" technique "Azimuth".