

УДК 331.5

К.М. Синякова, асп.

Херсонський державний університет

Компетентнісні особливості забезпечення оптимальної професійно-кваліфікаційної структури персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання

В статті досліджується роль компетенцій в управлінні персоналом, визначається сутність та переваги застосування компетенцій у процесі формування, функціонування та модифікації професійно-кваліфікаційної структури персоналу підприємства. Пояснюються переваги застосування основних моделей компетенцій: карт, стандартів компетентності, сертифікатів компетентності. Обґрунтовується важливість використання компетенцій, як засобів інноваційного розвитку підприємства.

персонал, професійно-кваліфікаційна структура, компетенції, компетентність, карта компетентності, стандарт компетентності, сертифікат компетентності

Наприкінці ХХ ст., персонал почали розглядати як основний ресурс підприємства, визначальний чинник успіху діяльності організації. Важливого значення для підвищення ефективності діяльності підприємства на сьогоднішній день набуває вивчення співвідношення окремих категорій персоналу, тобто його структури. Відповідність працівника професійним та кваліфікаційним вимогам посади, яку він обіймає посилює необхідність вивчення професійно-кваліфікаційної структури (ПКС) персоналу на мікроекономічному рівні, враховуючи при цьому сучасні аспекти роботи з персоналом підприємства: визначення наявних знань, умінь та навичок, виявлення потенціалу, врахування психологічних та особистісних характеристик кожного співробітника – все це може бути втілене при забезпеченні ПКС персоналу підприємства, заснованої на компетенціях.

Вивченню специфіки роботи з персоналом, особливостям його формування, функціонування, розвитку та структури присвячено багато досліджень теоретичного та прикладного характеру. Застосування компетентнісного підходу в роботі з персоналом висвітлюється, зокрема, в працях О.Гришної, І.Петрової, О.Льченка, В.Панкова та І.Тупік, С.Смаля та А.Євдокимова, І.Вотякової, Ю.Нечипуренко, Н. Чигиринської та Л.Шаховської. Проблеми ПКС кадрів на макроекономічному рівні розглядаються Ю.Маршавіним, О.Доброгорською, В.Рябоконею. Питання забезпечення ефективної ПКС персоналу підприємства розглядаються в сучасній економічній науці не системно, а лише в контексті вивчення інших аспектів роботи з персоналом, зокрема, в контексті використання можливостей внутрішньофірмового ринку праці. Тому забезпечення ПКС персоналу підприємства засобами компетенцій потребують детальнішого дослідження.

Метою статті є визначення переваг та особливостей застосування компетентнісного підходу для забезпечення оптимальної ПКС персоналу підприємства, висвітлення основних етапів створення компетентнісних моделей спеціалістів та показати їх основні види.

В сучасних умовах господарювання, для оцінки спроможності персоналу виконувати роботи тієї чи іншої складності, тобто реалізовувати на практиці наявні знання, уміння та навички, більшість науковців використовують термін „компетенції”, „компетентність”. Так,

В. Панков та І. Тупік стверджують, що компетентні працівники набувають значення основного ресурсу, варіюючи яким підприємство може оптимізувати свою діяльність: якщо ресурси часу та грошей, як правило, є обмеженими, то підвищення компетентності працівників є відносно безмежним; підвищуючи компетентність персоналу, підприємство зменшує потребу у залученні інших ресурсів, зокрема фінансових. [6]

Для обґрунтування такого твердження, необхідно дослідити сутність, види та роль компетенцій та компетентності персоналу підприємства. Що стосується сутнісної характеристики терміну „компетенції”, то вперше його введено в науковий обіг В.Максвелом в 1982 році. За його визначенням, компетенція представляє собою раціональне поєднання знань та можливостей, якими володіє персонал даної організації, що розглядаються на невеликому проміжку часу [1]. Найбільш повним та актуальним на сьогоднішній день, на нашу думку, є визначення компетенцій, надане І.Петровою: „Компетенції – це інтегрована поведінкова модель, що охоплює знання, навички, ставлення, особистісні риси та мотивованість, необхідні для найкращого виконання певних трудових завдань, функцій, обов’язків” [7]. Дане визначення приймає до уваги складові, які важче виміряти та розвивати (уміння міжособистісного спілкування, роботи в команді, зацікавленість у праці та самовдосконаленні, лояльність, емоційна привабливість тощо), але саме вони в новій економічній парадигмі помітно впливають на збільшення і покращення результатів діяльності.

На думку багатьох науковців, компетенції формуються у вигляді здібностей людини реалізовувати на практиці свою компетентність, а компетентність, в свою чергу, означає наявність певних компетенцій. При чому, одна і та сама компетентність може бути затребувана для реалізації різних компетенцій. Компетентність є властивістю індивіда, що полягає в раціональному виборі, комбінації та прирощенні компетенцій з метою досягнення результату діяльності. [9]

Практика господарювання підтверджує, що люди з однаковим рівнем освіти працюють з різною продуктивністю та досягають різних результатів. Поняття компетентності та визначення рівня компетентності кожного співробітника дозволяє виявити причину цих відмінностей та спрогнозувати успішність роботи персоналу підприємства. Про це свідчать вимоги міжнародного стандарту якості ISO 9001:2000, згідно якого організація повинна:

- а) визначати необхідний рівень компетентності для персоналу, залученого до робіт, що впливають на якість продукції;
- б) організувати підготовку або вживати інших заходів для задоволення цієї потреби;
- в) оцінювати ефективність вжитих заходів;
- г) забезпечувати мотивованість працівників шляхом обізнаності персоналу у доцільності та важливості своєї діяльності і щодо внеску досягнення цілей у сфері якості;
- д) реєструвати дані про освіту, професійну підготовку, кваліфікацію та досвід роботи. [4]

Розробка механізму забезпечення ефективної ПКС (системи, в якій формується співвідношення різних за професіями та кваліфікацією категорій персоналу підприємства, та забезпечується механізм перерозподілу обов’язків і делегування повноважень) на сьогоднішній день не може здійснюватися без визначення, розвитку та оцінки ключових компетенцій та рівня компетентності кожного працівника та персоналу підприємства в цілому. Існуючі професійні стандарти описують різноманітні кваліфікаційні рівні певної професії з урахуванням забезпечення якості, продуктивності та безпеки праці. При цьому, кожний наступний, більш високий кваліфікаційний рівень визначається через підвищення компетентності – „нарошування” нових компетенцій [8].

То ж, можемо стверджувати про існування безпосереднього зв’язку між ПКС персоналу підприємства та його компетентністю. Більше того, врахування

компетентнісного аспекту, а також моніторинг і діагностування компетентності персоналу підприємства має відбуватися на всіх етапах відтворення його ПКС:

а) на етапі формування ПКС – здійснюється прогнозування потреб підприємства у фахівцях певної професії із відповідними кваліфікаційними характеристиками, для чого організація повинна мати чіткий опис посад та всіх функцій, що виконуються для реалізації поставлених завдань, визначити необхідний склад компетенцій для кожної посади, провести аналіз взаємозв'язку між посадами по складовим компетенціям;

б) на етапі функціонування ПКС – відбувається співставлення необхідних та фактичних компетенцій, скорочення розриву між якими, на думку Петрової, є основною метою HR – менеджменту. Аналіз компетентності персоналу на цьому етапі дозволяє керівникам підрозділів підприємства точніше визначити реальну потребу в підготовці та підвищенні кваліфікації працівників певного підрозділу на поточний рік, що може бути реалізовано на наступному етапі відтворення ПКС;

в) етап модифікації ПКС – передбачає набуття, стимулювання та розвиток нових компетенцій персоналу підприємства, що виникли в результаті змін умов його внутрішнього і/або зовнішнього середовища. Тут важливим є узгодження розвитку компетенцій з мотиваційним механізмом забезпечення ефективної ПКС персоналу підприємства.

Таким чином, компетенції персоналу підприємства, одночасно із його професійно-кваліфікаційною структурою, проходять всі етапи відтворювального процесу, в якому знання, здібності, навички, мотиви та цінності, набуваючи нових властивостей, знову включаються до потокового процесу. Тому, логічним буде стверджувати, відповідно до компетентнісного підходу, оптимальною буде вважатися така ПКС персоналу підприємства, в якій фактичні професійні, особистісні, базові та інші компетенції працівників відповідають компетенціям, встановленим для певної професії та кваліфікації на підприємстві.

Кожен працівник має професійні, особистісні, базові та інші компетенції, необхідні для виконання певного кола трудових завдань.

Не можна лишати поза увагою і те, що управління компетенціями в межах інноваційного розвитку підприємства, передбачає пошук ефективних механізмів використання не лише тих компетенцій, що можуть використовуватися в поточному періоді, а й тих, що стануть необхідними в подальшому, здійснення моніторингу усіх видів компетенцій, їх узгодження зі стратегією підприємства.

Особливістю управління компетенціями на підприємстві є майже повна відсутність регулювання цього аспекту на державно-правовому рівні, тому підприємства мають змогу розробляти внутрішнє організаційне, методичне та мотиваційне забезпечення управління компетенціями, яке сьогодні існує у вигляді моделей компетенцій персоналу підприємства – карт, стандартів, сертифікатів компетентності, покажчику елементів компетентності, відповідного програмного забезпечення тощо.

Сучасні науковці [2;3;5] трактують модель компетенцій як сукупність знань, умінь, навичок та особистісних якостей, необхідних для успіху співробітника, який займає конкретну посаду, як зв'язок між сукупністю певних поведінкових рис працівника і визначеними індикаторами його діяльності. При цьому, існують різні підходи щодо встановлення таких поведінкових індикаторів, тобто того, яке виконання слід вважати критерієм компетентності – середньо-необхідне чи таке, що відрізняється від звичайного. На основі цього можна визначити модель компетенцій як готовий набір обґрунтованих критеріїв (еталонних та/або середньо-необхідних) для підбору, відбору, адаптації, мотивації та розвитку, оцінювання результатів роботи персоналу підприємства.

Практика розробки моделей компетенцій багатьма вітчизняними та зарубіжними підприємствами допомагає виявити можливі помилки, що можуть виникати при впровадженні моделі, і уникнення яких дозволить вдосконалити процес моделювання.

Серед таких помилок типовими є: завищена планка, безсистемність (наприклад, можливість застосування лише при підборі персоналу), неможливість оцінки, поверхневий підхід (врахування особистісних якостей та цінностей працівників), некоректність формулювань, перетин компетенцій (призводить до ускладнення системи оцінки персоналу і розуміння співробітниками вимог, що до них висуваються), незмінність в часі, розробка моделі під конкретну людину тощо.

Найпоширенішими моделями компетенцій, що застосовуються в управлінні ПКС персоналу, виступають карти та стандарти компетентності. **Карта компетентності** – це, свого роду, „фотографія” професії (професійної ролі працівника), в якій у відповідності до вимог конкретної професії, відображаються:

- основні складові компетенції (виробничі завдання);
- елементи компетенції – знання, уміння, навички та можливості, якими повинен володіти співробітник для того, щоб якісно виконувати роботу в межах поставлених перед ним виробничих завдань;
- вміння на практиці продемонструвати всі елементи та складові компетенції у відповідності до вимог, запропонованими стандартом компетентності для кожного рівня компетентності. [8]

Карти компетентності є базовим документом для розробки стандартів компетентності. **Стандарт компетентності** – це система загальних вимог до компетенції працівника, що оцінює можливість успішного виконання певної діяльності (обіймання певної посади). Стандарти дають чіткі критерії для визначення кваліфікації персоналу; вони успішно можуть бути застосовані при прийомі на роботу нових співробітників при формуванні ПКС та при оцінці результатів їхньої діяльності на етапах функціонування та модифікації ПКС персоналу підприємства.

Розробка, впровадження та застосування різноманітних моделей компетенцій для забезпечення оптимальної ПКС персоналу підприємства має на меті скорочення розриву між наявними та необхідними компетенціями. Для цього постає завдання розробки ефективного механізму діагностики, тобто оцінки наявної або набутої компетентності персоналу, що полягатиме у співставленні фактичних та необхідних компетенцій.

Для підтвердження успішного проходження оцінки компетентності, на сучасних підприємствах все частіше використовують **сертифікати компетентності**, що видаються працівникам, які успішно пройшли процедуру оцінки або атестації. За своєю сутністю, сертифікат компетентності являє собою документ, який свідчить про відповідність фактичних компетенцій до тих, що вимагаються від працівника в певній ніші ПКС. Сертифікація, при цьому, може проводитися як незалежною експертною організацією, так і вповноваженим відділом підприємства (наприклад, управлінням по роботі з персоналом). В сучасних умовах, сертифікати компетенції, на нашу думку, ефективніше використовуються саме як внутрішні документи підприємства, які можуть виступати як один із засобів реалізації мотиваційного механізму забезпечення ефективної ПКС персоналу підприємства.

Підсумовуючи, визначимо переваги застосування компетентнісного підходу у забезпеченні оптимальної ПКС персоналу підприємства та згрупуємо їх відповідно до етапів відтворення ПКС:

- на стадії формування ПКС використання компетентнісного підходу передбачає складання посадових інструкцій, заснованих на компетенціях, використання компетенцій під час планування, підбору та відбору персоналу тощо. Це забезпечує наявність на підприємстві чіткого набору професійних та особистісних характеристик, необхідних для виконання певного кола трудових завдань, виявлення трудового потенціалу співробітників, формування бази даних про працівників (за рівнем компетентності, мобільності), що дозволить якісно та в мінімальні терміни визначати

виконавців для нових і складних завдань та знижувати витрати на виробництво;

– на стадії функціонування ПКС відбувається перевірка відповідності наявних компетенцій необхідним. Це дозволить отримати об'єктивну оцінку стану ПКС персоналу підприємства, виявити недоліки у ПКС, тобто визначити необхідність у навчанні та підвищенні кваліфікації співробітників, забезпечити рівень конкурентоспроможності продукції;

– на стадії модифікації ПКС здійснюється порівняння рівня наявних компетенцій та тих, що з'явилися внаслідок змін внутрішнього або зовнішнього середовища організації, що підвищить можливість здійснення ефективних професійних переміщень.

Таким чином, вивчення переваг застосування різних моделей компетенцій та компетентнісного підходу у процесі забезпечення ефективної ПКС персоналу підприємства на всіх етапах відтворення потребує детальнішого дослідження та всебічного аналізу, а впровадження компетентнісного підходу в цілому дозволить визначити цінність кожного працівника для підприємства, що забезпечує оптимізацію процесів роботи з персоналом підприємства.

Список літератури

1. Вотякова И.В. Компетенции и мобильность персонала в условиях инновационного развития кадрового потенциала организации // Управление персоналом. – 2008. - №4. – С. 55-56.
2. Ильченко О.А. Компетенции персонала: методы научного управления // Управление развитием персонала. – 2006. - №4, - С. 252-260.
3. Кухарчик Н., Паграков Н. СМК – это не бумаги, а люди // Стандарты и качество. – 2006. - №11. – С.32-33.
4. Мица В. П. Кадрова політика на підприємстві: проблеми та перспективи // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №6. – С. 165-168.
5. Нечипуренко Ю. Возможности применения компетентностного подхода при профилировании должности // Человек и труд. – 2007. – №4. – С.84-88.
6. Панков В., Тупик И. Внутрифирменная система сертификации персонала // Менеджер по персоналу. – 2006. - №2. – С. 4-13.
7. Петрова І. Інтеграційна роль компетенцій у стратегічному управлінні людськими ресурсами // Україна: аспекти праці, №8, 2008, С. 23 – 28.
8. Смаль С., Евдокимов А. Карты компетентности в системе профобучения // Менеджер по персоналу. – 2007. - №11. – С. 24-30.
9. Чигиринская Н.В., Шаховская Л.С. Экономическая природа компетентности: общеметодологические подходы к проблеме // Экономические науки. – 2008. - №4. – С. 406-411.

К.Синякова

Компетентностные особенности обеспечения оптимальной профессионально-квалификационной структуры персонала предприятия в современных условиях хозяйствования

В статье исследуется роль компетенций в управлении персоналом, определяется сущность и преимущества применения компетенций в процессе формирования, функционирования и модификации профессионально-квалификационной структуры персонала предприятия. Объясняются преимущества применения основных моделей компетенций: карт, сертификатов компетентности, сертификатов компетентности. Обосновывается важность использования компетенций, как средств инновационного развития предприятия.

К. Syniakova

Competency-based providing of the optimal professional and qualification structure of the enterprise's personnel in terms of the contemporary business conditions

The role of competencies in HR-management is researched in the article; there are pointing out the content and the advantages of competencies' application during the formation, functioning and modification of professional and qualification structure of the enterprise's personnel. There are explained the advantages of applying the competencies' models: competency maps and standards, certificates of competency. The importance of the competencies' use as a mean of innovation development of the enterprise is justified.

Одержано 12.03.10