

УДК 331.108

О. В. Сардак

*Донецький національний університет економіки і торгівлі імені М. Туган-Барановського***РОЗРОБКА СИСТЕМИ КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

**У статті обґрунтовано необхідність застосування на підприємствах системи компетенцій персоналу. Запропоновано до використання підприємствами системи компетенцій працівників та визначено напрямки її застосування в управлінні персоналом.**

*Ключові слова:* персонал, компетенції, компетентність, стандартний набір компетенцій, ідеальний набір компетенцій, система компетенцій.

**В статье обоснована необходимость применения на предприятиях системы компетенций персонала. Предложена к использованию предприятиями система компетенций работников и определены направления ее применения в управлении персоналом.**

*Ключевые слова:* персонал, компетенции, компетентность, стандартный набор компетенций, идеальный набор компетенций, система компетенций.

**In the article the necessity of application in the enterprises of a system of personnel competences is grounded. The system of personnel competences is offered to the use in enterprises; directions of its use in a personnel management are certainied.**

*Keywords:* personnel, competence, competence, a standard set of competencies that perfect set of skills, system skills.

В умовах ринкової економіки особливої уваги потребують питання, пов'язані із удосконаленням і підвищенням ефективності процесу управління персоналом. В свою чергу, зростання дієвості управління людськими ресурсами підприємства можна досягти за допомогою розробки і впровадження у діяльність підприємств сучасних методів, форм та інструментів менеджменту [1]. При цьому важливого значення набувають питання визначення, оцінювання і розвитку компетенцій працівників, оскільки саме вони виступають основою конкурентоспроможності персоналу підприємств. Таким чином, питання формування і використання системи компетенцій персоналу на сучасному етапі є актуальними для будь-якого підприємства.

Питання, що пов'язані з розгляданням системи компетенцій персоналу, висвітлювалися у роботах таких вітчизняних і закордонних учених: М. Армстронг («Практика управління людськими ресурсами»): висвітлено аспекти управління персоналом, пов'язані з компетентністю; І.Б. Дуракова («Управління персоналом»): розкрито технологію формування компетенцій персоналу; Л.В. Карташова («Управління людськими ресурсами»): визначено найбільш важливі в сучасних умовах управлінські компетенції; Ю.Д. Красовський («Організаційна поведінка»): висвітлено аспекти часової управлінської орієнтації та особливості часової концепції поведінки персоналу; А.Я. Кібанов, І.Б. Дуракова («Управління персоналом організації»): розглянуто управління компетенціями як засіб реалізації кадрової стратегії організації; М.В. Сорокіна («Менеджмент торговельного підприємства»): наведено особливості розробки моделі оцінки персоналу; В.М. Колпаков, Г.А. Дмитренко («Стратегічний кадровий менеджмент»): розкрито специфіку підготовки персоналу стратегічного рівня, а також зміст управління розвитком професійних якостей управлінців.

Разом з тим, певні питання, що стосуються змістовного наповнення понять «компетенції» і «компетентність», залишаються суперечливими, а питання формування і використання системи компетенцій персоналу підприємства є недостатньо розробленими.

Актуальність проблеми, її теоретичне і практичне значення обумовили вибір теми дослідження, його мету і зміст.

**Метою статті** є розробка системи компетенцій працівників та визначення напрямків її застосування в управлінні персоналом підприємства.

У сучасних умовах актуальною є проблема виявлення компетенцій працівників, що забезпечують успішність їх діяльності у кожному конкретному підприємстві, тобто з урахуванням особливостей його місії, стратегії, типу корпоративної культури і стилю управління [2]. Так, у процесі управління персоналом важливо не тільки описати компетенції, а й чітко сформулювати поведінкові індикатори, які демонструють рівень реалізації кожної компетенції. Традиційно функціональні обов'язки персоналу описувалися за допомогою переліку основних функцій і дій, які потім поділяються на більш дрібні операції. Проаналізувавши якості, якими повинен володіти фахівець, щоб виконувати ці операції, і згрупувавши схожі елементи робочої поведінки, можна отримати опис компетенцій через поведінкові індикатори (стандартний набір компетенцій для виконання вимог посади) [3]. При цьому найефективніші працівники демонструють особливу поведінку, яку не завжди можна оцінити, аналізуючи формалізовані в регламентах посадові обов'язки. Таким чином, виявлення особливостей робочої поведінки «працівників-зірок» і доповнення ними стандартних вимог дозволяють отримати ідеальний набір компетенцій посади, за допомогою розвитку яких усі працівники зможуть досягти високих показників у роботі [4].

Поняття „компетенція” у сучасних умовах доцільно дати інтегроване визначення, згідно з яким компетенція – це сукупність необхідних для успішної діяльності і виконання поставлених завдань кваліфікаційних і особистісних якостей, якими володіє індивід (компетенції працівника); а також формально описані вимоги до кваліфікаційних та особистісних якостей працівника, за допомогою яких він може успішно виконати поставлене завдання (компетенції посади). В ідеальному випадку компетенції працівника повинні збігатися з компетенціями посади, яку він займає. Відповідно до цього під «компетентністю» слід розуміти сферу збігу компетенцій працівника і компетенцій посади.

В умовах ринкової економіки виникає об'єктивна необхідність у розробці і застосуванні підприємствами системи компетенцій персоналу, що дозволить вирішити, в першу чергу, такі важливі управлінські завдання, як [5; 6]:

- ефективний добір персоналу (його слід починати з визначення переліку необхідних працівникам компетенцій);
- оцінювання наявного персоналу (оцінка компетенцій дає відповідь на питання: чому працівник проявляє себе в роботі саме так і показує такі результати);
- делегування повноважень і розподіл завдань (на основі визначення сильних і слабких компетенцій працівників);
- формування єдиної корпоративної культури на підприємстві;
- коригування проблемної поведінки персоналу;
- забезпечення умов для реалізації внутрішнього потенціалу кожного працівника.

Нами пропонується до використання на підприємствах система компетенцій працівників підприємства (табл. 1). При цьому виділено 5 груп компетенцій персоналу: професійні (комплекс необхідних вимог до посади, основою яких є функції, які передбачені вимогами робочого місця), соціальні (цінності, установки), ділові (обумовлюють ефективність діяльності персоналу), особистісні (передбачають навички і якості, які є основою самоменеджменту і забезпечують можливості бути

лідером у колективі), управлінські (компетенції вищого рівня, оскільки вони забезпечують як стратегічний розвиток підприємства, так і реалізацію найвищих потреб і цілей працівників).

Таблиця 1. Система компетенцій працівників підприємства

Групи компетенцій	Субгрупи компетенцій	Перелік компетенцій
1	2	3
<b>Професійні</b>	<i>Професійні знання</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- володіння професійними знаннями на високому рівні;</li> <li>- чітка орієнтація в особливостях професії;</li> <li>- постійне оволодіння новими знаннями та вміннями у своїй професійній сфері</li> </ul>
	<i>Професійні уміння і навички</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- володіння професійними уміннями і навичками;</li> <li>- чітке усвідомлення рівня власного потенціалу професійної компетентності;</li> <li>- інтерес до суміжних сфер діяльності;</li> <li>- здатність до оновлення професійного досвіду;</li> <li>- здатність до творчого використання професійного досвіду</li> </ul>
<b>Соціальні</b>	<i>Корпоративність</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- уявлення про підприємство як про довготривалого роботодавця;</li> <li>- знання особливостей роботи підприємства;</li> <li>- орієнтація на корпоративні цінності;</li> <li>- позитивне сприйняття норм і правил поведінки, що запроваджені на підприємстві</li> </ul>
	<i>Етика</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- чітке дотримання професійних норм;</li> <li>- дотримання загальнолюдських моральних норм</li> </ul>
	<i>Командна ефективність</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розподіл відповідальності;</li> <li>- командне лідерство;</li> <li>- командна робота;</li> <li>- управління конфліктами;</li> <li>- послідовність дій</li> </ul>
	<i>Соціальна взаємодія</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- підтримання добрих відносин з усіма членами колективу;</li> <li>- здатність викликати довіру в оточуючих;</li> <li>- взаємодопомога</li> </ul>
	<i>Соціальна чутливість</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- активне слухання;</li> <li>- емпатія;</li> <li>- відкритість;</li> <li>- уміння зрозуміти особливості психології людей</li> </ul>
<b>Ділові</b>	<i>Адаптивні компетенції</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- гнучкість;</li> <li>- здатність до швидкої адаптації;</li> <li>- емоційна врівноваженість;</li> <li>- стресостійкість</li> </ul>
	<i>Комунікативні навички</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- навички усної комунікації;</li> <li>- навички письмової комунікації;</li> <li>- взаємодія;</li> <li>- уміння слухати;</li> <li>- наявність інтеграційних здібностей</li> </ul>
	<i>Успішність у вирішенні проблем</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- планування діяльності;</li> <li>- аналітичне мислення;</li> <li>- концептуальне мислення;</li> <li>- управління ризиками;</li> <li>- організованість</li> </ul>
	<i>Орієнтація на клієнта</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- орієнтація на потреби клієнтів;</li> <li>- спрямування індивідуальних та/або групових зусиль на програми і послуги, що відповідають очікуванням клієнтів;</li> <li>- здатність поглянути на проблему очима клієнта;</li> <li>- пошук рішення, яке є оптимальним для споживача;</li> <li>- підтримка довгострокових сприятливих відносин з клієнтами</li> </ul>

## Продовження таблиці 1

1	2	3
	<i>Креативність</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- активна генерація нових ідей;</li> <li>- творчий підхід до реалізації нових ідей;</li> <li>- постійний пошук нових форм і методів роботи</li> </ul>
	<i>Інноваційність</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- інноваційне мислення;</li> <li>- творче мислення;</li> <li>- управління змінами;</li> <li>- позитивне ставлення до інновацій;</li> <li>- активний пошук нових можливостей;</li> <li>- ініціатива щодо розробки і впровадження інновацій;</li> <li>- позитивне сприйняття «інноваційної атмосфери» у колективі</li> </ul>
<b>Особистісні</b>	<i>Мотивація</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- залученість до роботи;</li> <li>- здатність активно ініціювати і виконувати роботу;</li> <li>- оптимізм;</li> <li>- <b>упевненість в успіху</b></li> </ul>
	<i>Орієнтація на досягнення</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- дотримання встановлених стандартів якості;</li> <li>- позитивний досвід у вирішенні завдань і досягненні цілей;</li> <li>- спрямованість на подолання перешкод;</li> <li>- <b>амбіційність</b></li> </ul>
	<i>Незалежність</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- адекватність самооцінки;</li> <li>- власна аргументована позиція стосовно найважливіших питань і шляхів вирішення проблем</li> </ul>
	<i>Стратегічна орієнтація</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стратегічне планування діяльності;</li> <li>- стратегічне мислення</li> </ul>
	<i>Прийняття рішень</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- вміння визначати проблеми;</li> <li>- здатність до концептуального мислення;</li> <li>- комплексний підхід до прийняття управлінських рішень, що стосуються різних сфер діяльності підприємства;</li> <li>- використання зворотного зв'язку</li> </ul>
	<i>Формування трудового процесу</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- здатність організувати роботу підлеглих;</li> <li>- вміння визначити і забезпечити необхідні робочі взаємовідносини;</li> <li>- здатність здійснювати дійову розстановку працівників по робочих місцях</li> </ul>
	<i>Делегування повноважень</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- вміння передавати частину своїх завдань підлеглим;</li> <li>- здатність визначати справи, які доцільно делегувати;</li> <li>- вміння визначати завдання, що не підлягають делегуванню;</li> <li>- здатність визначити працівника, який найефективніше виконає делеговане повноваження</li> </ul>
	<i>Лідерські якості</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ентузіазм;</li> <li>- здатність до отримання репутації визнаного лідера у колективі;</li> <li>- вміння забезпечити стабільну поведінку працівників;</li> <li>- висока вимогливість до себе і до працівників;</li> <li>- вміння забезпечити емоційну підтримку працівникам;</li> <li>- здатність виявляти найкращі якості в інших людей.</li> </ul>

Запропонована у табл. 1 система компетенцій персоналу за своїм змістом являє собою набір чітких характеристик ідеальних працівників підприємства. Таким чином, точно визначивши поведінковий портрет працівника (профіль успіху, що відображає необхідні якості, характеристики і міру виразності кожної з характеристик), підприємство може вирішити важливі завдання у таких напрямках управління персоналом, як: формування вимог до кандидатів на вакантні посади і їх оцінювання; проведення поточного періодичного оцінювання персоналу; управління роз-

витком персоналу (професійне навчання, планування ділової кар'єри, формування кадрового резерву); управління рухом персоналу; розробка системи мотивації персоналу; соціальний розвиток колективу; формування корпоративної культури; управління лояльністю персоналу; підвищення ефективності роботи персоналу.

Слід відзначити, що залежно від місця в структурній ієрархії, специфіки посади, функцій працівника, змісту управлінських завдань у певній організаційній ситуації і т.ін. представлена у табл. 1 система компетенцій може підлягати відповідній модифікації.

В якості інструментів оцінки і розвитку компетенцій персоналу на підприємствах можна застосовувати: Assessment Centre, план assessment-розвитку, тренінги, сесії, семінари, конференції, атестації персоналу (для створення програми індивідуальних і корпоративних компетенцій).

Таким чином:

1. В умовах ринку виникає об'єктивна необхідність у застосуванні підприємствами системи компетенцій персоналу, що дозволить вирішити ряд важливих управлінських завдань зокрема: ефективний добір персоналу, оцінювання наявного персоналу, делегування повноважень і розподіл завдань, формування єдиної корпоративної культури на підприємстві, забезпечення умов для реалізації внутрішнього потенціалу кожного працівника, коригування проблемної поведінки персоналу.

2. Запропонована система компетенцій персоналу являє собою набір чітких характеристик ідеальних працівників; при цьому доцільно виділяти 5 груп компетенцій: професійні, соціальні, ділові, особистісні, управлінські.

3. Напрямами застосування системи компетенцій в управлінні персоналом є: формування вимог до кандидатів на вакантні посади та їх оцінювання; проведення поточного періодичного оцінювання; управління розвитком персоналу; розробка системи мотивації; соціальний розвиток колективу; формування корпоративної культури; управління лояльністю і підвищення ефективності роботи персоналу.

У перспективі дослідження має проводитись у напрямку розробки моделі компетенцій персоналу в умовах маркетингової орієнтації підприємства.

Застосування підприємствами системи компетенцій на всіх етапах процесу управління персоналом дозволить досягти його ефективності за рахунок зростання конкурентоспроможності працівників підприємства.

### Бібліографічні посилання і примітки

1. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами / М. Армстронг. – СПб.: Питер, 2004. – С. 271–280.
2. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: ИНФРА-М, 2005.
3. Виноградський М.Д. Управління персоналом : навч. посіб. / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. – 2-ге вид. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – С. 150–158.
4. Управление персоналом : учебник / [И.Б. Дуракова и др.]; под общ. ред. д.е.н., проф. И.Б. Дураковой. – М.: ИНФРА-М, 2009. – С. 165–189.
5. Слинков В.Н. Персонал и его менеджмент: практические рекомендации / В.Н. Слинков. – К.: КНТУ, 2007. – С. 64–68.
6. Управління людськими ресурсами : філософські засади : навч. посіб. / під ред. д.ф.н., проф. В.Г. Воронкової. – К.: Професіонал, 2006. – С. 354–355.

*Надійшла до редколегії 18.05.2010.*