

д.е.н., проф.Дороніна М.С.

аспірант Литовченко І.В.

кафедра соціології і психології управління

Харківського національного економічного університету

ФОРМУВАННЯ ПРОФІЛЮ КОМПЕТЕНЦІЙ

СУЧАСНОГО СПЕЦІАЛІСТА З УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Анотація: уточнено теоретичні підходи до оцінки і розвитку професійного потенціалу спеціаліста по управлінню персоналом з використанням профілю його компетенцій, побудованого на актуальних традиційних і нових функціях.

Ключові слова: управління, персонал, компетентнісний підхід, кваліфікація, компетенція, компетентність, профіль компетенцій.

Актуальність. Тривалий час практика підтверджувала доцільність управління якістю професійного рівня персоналу підприємства на основі посадових інструкцій. Вони, по-перше, дозволяли оцінювати трудовий потенціал кожного працівника і колективу в цілому, по-друге, визначати керівництву підприємства свою конкурентну позицію в координатах професіоналізму персоналу, по-третє, – орієнтуватися претендентам на робоче місце на вимоги керівництва. Посадова інструкція виконує і сьогодні роль стандарту при підборі персоналу, впливає на ефективність формування кадрового потенціалу підприємства. Однак її використання для персоналу, який використовує переважно інтелектуальну енергію в процесі виконання трудових функцій, має певні обмеження. Наприклад, аналіз посадових інструкцій спеціалістів, зайнятих управлінням персоналу, показав, що в них часто дублюються функції різних посад. Вони не створюють умови ефективної взаємодії працівників різних відділів при вирішенні комплексних управлінських проблем, не враховують нові способи кооперації інтелектуальної праці. Існуючі посадові інструкції часто не забезпечують об'єктивну оцінку професійного потенціалу зайнятого розумовою працею працівника, збалансованість його функцій, прав, обов'язків, відповідальності, спрямованості на постійне збагачення знань, навичок, вмінь.

Постановка проблеми. В той же час непередбачувані ситуації, які все частіше виникають в роботі підприємства, вимагають підготовки спеціалістів,

здатних швидко реагувати на зміни, переорієнтації управління персоналом з економічної моделі людини на соціалізовану, компетентну, перенесення акцентів на соціально-психологічні і освітньо-виховні інструменти впливу на активність персоналу [1, 2]. Підготовка таких спеціалістів можлива при використанні для формування їх професіоналізму компетентнісного підходу, який передбачає застосування комплексу інноваційних технологій навчання протягом періоду трудового життя. Незважаючи на усвідомлення важливості вітчизняними науковцями і практиками компетентнісного підходу до забезпечення високоякісними кадрами сучасного підприємства, все ще залишаються невирішеними багато теоретичних та практичних проблем його використання.

Мета. Тому метою статті є уточнення теоретичних підходів до оцінки і розвитку професійної досконалості спеціаліста з управління персоналом через формування і розвиток профілю його компетенцій з врахуванням традиційних і нових функцій.

Досягнення сформульованої мети сьогодні певною мірою стримується тим, що в науковій літературі (наприклад, [3, 6 – 11]) досі немає узгодження думок відносно використання компетентнісного підходу для обґрунтування необхідних і достатніх за кількістю і змістом трудових функцій на відповідальних посадах системи управління підприємством. Цьому певною мірою заважає неоднозначність тлумачення змісту таких понять як «компетенція» та «компетентність». Так, у Законі України «Про освіту» компетенція розглядається як «засвідчена в установленому законом порядку, здатність особи використовувати знання, навички, особисті здібності та досвід у робочих та навчальних ситуаціях, а також у професійному та особистому розвитку» [4]. Тобто в цьому тлумаченні терміну акцент зроблено на особистій здатності людини використовувати освітній потенціал. Не всі сучасні учені погоджуються з цим. Деякі з них розглядають поняття «компетенція» в контексті результату виконання роботи і вважають, що вона характеризує соціально-закріплені вимоги до результату професійної діяльності, якими необхідно оволодіти для набуття компетентності [5].

Існуюча різниця тлумачення змісту поняття «компетенція» певною мірою обумовлена різними поглядами на співвідношення кваліфікаційного та компетентнісного підходу. Деякі спеціалісти вважають, що компетентнісний підхід – це принципово новий напрям в освіті. Інші сприймають його як доповнення до кваліфікаційного підходу, і ця думка, на наш погляд, є більш конструктивною. Традиційно поняття «кваліфікація» визначає підтверджену нормативними документами **здатність виконувати конкретну роботу** чи відповідати сукупності вимог, що пред'являються на конкретному робочому місці [4]. Слід визнати, що сьогодні у кваліфікаційному підході з'явилися протиріччя, джерелом яких став швидкий розвиток трудових операцій, пов'язаних з інформатизацією, інтелектуалізацією праці, якісно-кількісним ускладненням функцій виконавця. Ці тенденції посилили невідповідність рівня кваліфікації роботи і виконавця (ступеню професійної навченості). В компетентнісний підхід автоматично було перенесене співвідношення термінів, які дозволяли порівнювати характеристики роботи і виконавця. Тобто по аналогії з кваліфікаційним підходом поняття «компетенція» вживається і відносно функціонального складу роботи, і відносно здатності її виконання. На наш погляд, при застосуванні компетентнісного підходу в аналізі співвідношень вимог робочого місця і здатності людини їх задовольняти доцільніше використовувати поняття «компетенція» і «компетентність». Кожне робоче місце надає працівнику поле діяльності (перелік компетенцій), в якому він приймає на себе відповідальність за якість трудових функцій. Здатність працівника задовольнити вимоги робочого місця характеризує його компетентність. У співвідношенні компетенцій і компетентності можуть виникати різні варіанти. Наприклад, всі компетенції, делеговані працівнику, виконуються ним на рівні стандартів. Тоді його слід вважати компетентним в межах делегованих йому компетенцій. Якщо він не здатний виконати на необхідному рівні делеговані йому функції, тоді він не буде повністю компетентним. Ще один варіант: працівник здатний виконувати певні функції (компетенції), тобто компетентний, але йому вони не делеговані. Цю ситуацію можна вирішити за-

писом в посадовій інструкції працівника додаткової компетенції або делегуванням йому повноважень самостійно обирати спосіб реалізації своїх здібностей.

Формування та розвиток профілю компетенцій та компетентності працівника на основі кваліфікаційного підходу відбувається за схемою, відображеною на рис.1.

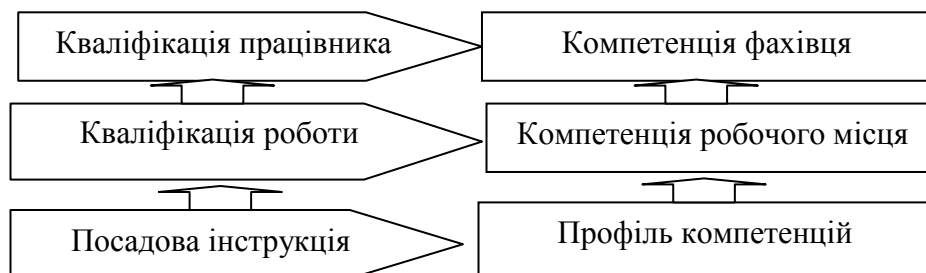


Рис. 1. Порядок формування початкової (базової) компетентності фахівця

Вона не зовсім відповідає вимогам сьогодення і це безпосередньо стосується спеціаліста з управління персоналом. Сьогодні для нього відносно підлеглого, зайнятого інтелектуальною працею, більшої актуальності набувають не проблеми делегування і контролю функцій, визначених посадовою інструкцією, а проблеми розвитку додаткових характеристик його професійного потенціалу через навчання (уміння пізнавати і вирішувати проблеми робочого місця шляхом формування когнітивної компетентності), взаємодію з колегами і керівником (формування соціальної компетентності), розвиток творчої складової власного професіоналізму (акмеологічної компетентності) та ін. В таких випадках стандартна посадова інструкція вже не може виступати ефективним інструментом впорядкування трудових процесів, її основне призначення зводиться лише до юридичного обґрунтування звільнення працівника за невідповідність компетентності вимогам посади, відображеним в посадовій інструкції. Збагачення кваліфікаційного підходу компетентнісним дозволяє зняти суперечності, які виникають між вимогами робочого місця і компетентністю претендента на нього. На рис. 2 представлені протиріччя, які виникають при використанні кваліфікаційного і компетентнісного підходів до оцінки спеціаліста з управління персоналом.

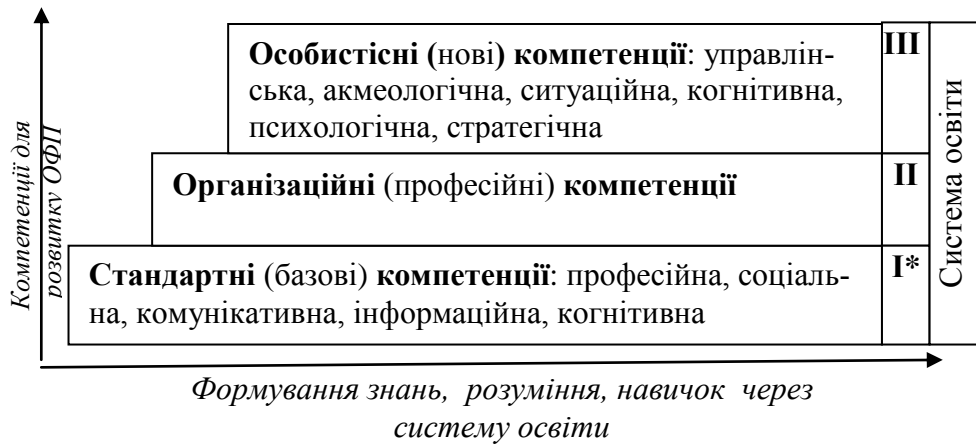


Рис. 2. Схема збагачення кваліфікаційного підходу компетентнісним

Реалізація схеми, представленої на рис. 2, починається з вибору класифікації компетенцій. Вони в літературі і різних нормативних документах представлені багатьма варіантами. В даному дослідженні зупинимося на двох класифікаціях: найбільш розповсюдженій у країнах Європейського Союзу та класифікації компетенцій К. Спруде. Перша класифікація включає такі компетенції: **соціальну** (здатність жити в соціумі, дотримуватись соціальних норм і правил та ін.), **комунікативну** (володіння технологіями усного і письмового спілкування та ін.); **когнітивну** (наявність самостійного і критичного мислення, готовність до постійного підвищення освітнього рівня, вирішення проблем, та ін.), **інформаційну** (здатність до пошуку, обробки, збереження і створення інформаційних ресурсів та обміну ними) та **спеціальну** (підготовленість особистості

до самостійного виконання професійних дій, оцінки результатів власної праці) **компетенції**. К. Спруде впорядковує перелік компетенцій відповідно до структури професійної підготовки працівника: **базові, типові, спеціальні, організаційні** [9]. На нашу думку, основою формування компетентності майбутнього спеціаліста з управління персоналом є синтез вказаних підходів. Їх аналіз та узагальнення дозволили запропонувати профіль стандартних та нових компетенцій менеджера з персоналу. Під **профілем** (моделлю) **компетенцій** розуміємо структурований опис вимог (характеристик) до претендента на заняття тієї або іншої посади, що дозволяють максимально ефективно виконувати дану роботу в даній компанії. При цьому важливо розуміти, що в сучасних умовах прискореного оновлення технологій життєвий цикл освітньо-фахового потенціалу фахівців швидко скорочується [12], а тому профіль компетенцій слід формувати на основі не лише стандартних, а більше – на основі нових компетенцій, затребуваних сучасним конкурентним середовищем .

Формування стандартних (базових) професійних компетенцій фахівця ґрунтується на початкових, які людина отримує за допомогою загальної освіти. Корпоративні професійні компетенції доповнюють і розвивають базові з врахуванням умов конкретних виробничих організацій. Вони формуються через курси підвищення кваліфікації, наставництво, коучинг та інші форми. Допоміжні компетенції (спеціальні актуальні знання, вміння та навички) отримуються на тренінгах та програмах МВА. Особистісні компетенції людина розвиває протягом життя через самоосвіту та саморозвиток. Створення надійного фундаменту професіоналізму спеціаліста з управління персоналом на основі синтезу базових, стандартних та нових компетенцій забезпечить, з одного боку, життєдіяльність виробничих організацій в конкурентному середовищі, з іншого, – позитивне сприйняття випускників вищої школи власниками робочих місць. Однак слід зважати на той факт, що профіль компетенцій спеціаліста слід постійно діагностувати на предмет відповідності його стратегіям розвитку конкретних виробничих організацій і збагачувати новими (рис. 3).



Умовні позначки:

*I – Система загальної освіти (школа, ВНЗ);

II – Система корпоративного навчання (курси підвищення кваліфікації, перекваліфікації);

III – Ринок освітніх послуг (магістратура, програма МВА, тренінги та ін.);

Рис. 3. Профіль компетенцій сучасного спеціаліста з управління персоналом *

*Складено за джерелами [8; 11]

Використання компетентнісного підходу до розвитку професійної досконалості спеціаліста з управління персоналом дозволяє через періодичне уточнення переліку його компетенцій, забезпечити надійне професійно-якісне виконання ними стандартних і нових функцій, а отже якісне забезпечення кадрами виробничі організації. Оскільки компетентнісний підхід до діагностики і розвитку якостей спеціаліста з управління персоналом не є традиційним, його впровадження доцільно виконувати поетапно (рис. 4).

Перший етап передбачає констатацію критичної ситуації та пошук виконавців для її вирішення. Динамізм навколишнього середовища вимагає вирішення проблем не лише стандартним способом, а й адекватної реакції на нестандартні ситуації і проблеми, для вирішення яких створюються компетентні групи. Вибір працівника для делегування йому функцій, необхідних для подолання кризи, залежить від складності та професіоналізму з яким необхідно виконати поставлене завдання. Для термінового вирішення ситуації виконавців знаходять або безпосередньо на підприємстві, або залучають зовнішніх фахів-

ців (лізингові, консалтингові, рекрутингові послуги). Переваги та недоліки залучення зовнішніх та внутрішніх фахівців детально розкрито в попередніх публікаціях авторів [11]. У випадку стратегічного підходу до вирішення проблеми, підприємство найчастіше співпрацює із вищими навчальними закладами, які готують фахівців з необхідним та достатнім базовим набором компетенцій для зайняття вакантної посади.



Рис. 4. Етапи формування компетенції (на прикладі когнітивної)*

*складено авторами

Оскільки в основу формування компетентності фахівця закладено потребу підприємства в тих чи інших компетенціях на підставі уже діючих посадових інструкцій, при розробленні програм розвитку професійної досконалості менеджера доцільно орієнтуватися на посадовий підхід, який передбачає діагности-

ку компетенцій за кваліфікаційними характеристиками: «Посадові обов'язки», «Повинен знати», «Вимоги до кваліфікації» [12].

Тому на другому етапі визначається **функціональний зміст кожного різновиду компетенцій**. Оскільки всі компетенції, необхідні організації, є складними системами, на цьому етапі виконується уточнення необхідного і достатнього переліку функцій, які виконавець повинен виконувати на робочому місці. Наприклад, соціальна компетенція передбачає здатність людини жити в соціумі, враховувати інтереси і потреби різних соціальних груп, дотримуватись соціальних норм і правил, співпрацювати з різними партнерами тощо. До її складу можна віднести вміння сприймати цінності корпоративної культури, впливати на її розвиток; формувати систему збору інформації про основні соціальні процеси, що відбуваються в колективі, контролювати соціально-психологічну атмосферу в ньому; проводити аналіз ділових, функціональних, морально-психологічних якостей співробітників та ін.

Третій етап передбачає аналіз посадових інструкцій на предмет наявності в них актуальних для вирішення критичної ситуації **функціональних обов'язків менеджера**. Частина необхідних організації компетенцій вже зафіксована в стандартних документах, тому при складанні переліку вимог до їх виконавця (профілю компетенцій) ними можна скористатися.

На четвертому етапі складається **детальний перелік додаткових нетрадиційних компетенцій, якими повинен володіти претендент на певне робоче місце**. На цьому етапі виконується уточнення компетенцій, виконання яких вимагає відповідної компетентності майбутнього фахівця. Для формування переліку таких додаткових компетенцій доцільно використовувати опитування керівників підприємств і результати наукових досліджень в області менеджменту.

П'ятий етап. Складання повного профілю компетенцій, необхідних для виконання функціональних обов'язків на конкретному робочому місці. Для цього до профілю компетенцій, передбачених посадовою інструкцією, додаються нові актуальні компетенції з деталізацією відповідних функцій.

На шостому етапі уточнюються права та відповідальність працівника.

Практична перевірка запропонованого алгоритму складання профілю компетенцій спеціаліста з управління персоналом показала, що він дозволяє обґрунтувати перелік компетенцій директора з персоналу; фахівця з навчання персоналу; фахівця відділу професійного розвитку персоналу; фахівця з відбору персоналу; менеджера з персоналу; інспектора кадрів. Головним джерелом формування компетенцій вказаних фахівців є вищі навчальні заклади. Навчальні плани, якими вони користуються, мають перелік обов'язкових дисциплін, а також дисциплін за вибором вищого навчального закладу і студента. Вже ці обставини дозволяють наблизити перелік компетенцій, які розвивають навчальні заклади, до потреб практики. Переорієнтація освіти на формування навичок і вмінь поставила проблему доповнення освітніх функцій, які виконують відповідні спеціалізовані кафедри, науково-дослідними. Виконуючи фундаментальні і прикладні дослідження, кафедри готують підстави для переведення наукових досягнень в технології освіти, формування у студентів тих знань, навичок і вмінь, для використання яких вже створені умови.

Науково-дослідна робота кафедри соціології і психології управління Харківського національного економічного університету створює можливості визначення і розвитку додаткових актуальних компетенцій спеціалістів з управління персоналом. Інформація для формування переліку компетенцій, необхідних для розвитку професійного потенціалу таких спеціалістів, отримується через опитування керівників підприємств, а також через аналіз і узагальнення досвіду успішних менеджерів і корпорацій.

Перелік актуальних професійних компетенцій працівників системи управління, якісне формування яких кафедра соціології та психології управління має змогу забезпечити кваліфікованим кадровим складом та навчальним матеріалом, представлено в табл. 1.

Таблиця 1

**Зведена таблиця потреби в компетенціях фахівця
з управління персоналом**

№	Компетенції (функціональні обов'язки)	Метод навчання	Внутр. ресурс	Зовн. ресурс	Відповідальна особа
1. ЗБАГАЧЕННЯ ЗМІСТУ ТРАДИЦІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ					
1.1. Професійна					
	Формувати ділові якості робітників з рекомендаціями оптимального використання професійних можливостей з урахуванням перспективи професійного зростання	тренінг	+	+	начальник відділу, що відповідає за навчання
	Застосовувати сучасні технології роботи	курс лекцій, наставництво		+	
	Аналіз професійно-ділових якостей та особистісних характеристик працівника	тренінг	+		
	Діагностувати організаційну культуру	тренінг		+	
	Застосовувати систему менеджменту якості ISO 9000	сертифікаційний курс		+	фахівець служби якості
1.2. Інформаційна					
	Володіти культурою ділового спілкування	лекційний курс «Культура ділового спілкування»	+		самостійно
	Бути здатним розробити етичний кодекс колективу	групове обговорення	+		вище керівництво
1.3. Соціальна					
	Забезпечувати соціальну й професійну адаптацію нових працівників	наставництво	+		начальник відділу, що відповідає за навчання
	Встановлювати і підтримувати міцні службово-ділові відносини між керівництвом і підлеглими	рольові ігри, анкетування		+	
1.4. Комунікативна					
	Передавати професійні знання колегам з урахуванням їх когнітивного стилю	моделювання поведінки, тренінг		+	самостійно
	Працювати в команді	тренінг	+		начальник відділу, що відповідає за навчання
2. ФОРМУВАННЯ НОВИХ КОМПЕТЕНЦІЙ					
2.1. Управлінська					
	Володіти функціями наставника (коуча)			+	начальник відділу, що відповідає за навчання
	Організовувати свій робочий час та робоче місце		+		
	Організувати делегування повноважень		+		
	Розвивати лідерські якості керівника колективу	тренінг	+	+	

№	Компетенції (функціональні обов'язки)	Метод навчання	Внутр. ресурс	Зовн. ресурс	Відповідальна особа
2.2. Когнітивна (формується за допомогою когнітивних технологій)					
	Поєднувати компетенції різних працівників для вирішення унікальної ситуації	рольові ігри	+		самостійно
	Виконувати наукові дослідження проблемних ситуацій, оприлюднювати результати досліджень, готувати наукові публікації	науковий семінар, конференція		+	
2.3. Акмеологічна (формується за допомогою акмеологічних технологій)					
	Планувати власний професійний розвиток за допомогою акмеограми	лекційний курс «Основи акмеології та андрагогіки»		+	самостійно
	Організовувати і проводити психодіагностику власних професійно-важливих якостей та особливостей	тестування	+		
2.4. Ситуаційна					
	Уміння справлятися з кризовими явищами	аналіз практичних ситуацій	+		начальник відділу, що відповідає за навчання
	Діагностувати природу і характер нової проблемної ситуації і організувати процес її вирішення	лекційний курс з ситуаційного менеджменту		+	
2.5. Стратегічна					
	Оцінювати людський та інтелектуальний капітал працівника, підрозділу, організації, знаходити резерви їх розвитку	стажування		+	вище керівництво
	Застосовувати технологію якісно-кількісного вимірювання соціального капіталу			+	
2.6. Психологічна					
	Аналізувати психофізіологічний стан співробітників	тестування	+		начальник відділу, що відповідає за навчання
	Діагностувати поведінку працівника		+		
	Оцінювати соціально-психологічний клімат в колективі		+		
	Діагностувати прихильність персоналу до організації		+		

Висновки. В цілому за наведеними вище матеріалами можна зробити такі висновки. Нестандартність та конкурентоспроможність робочої сили визначається компетенціями, необхідними для створення робочого місця та розробкою під нього профілю (моделі) компетенцій фахівця. Серед основних переваг даного інструменту управління освітньо-кваліфікаційним рівнем і компетентністю персоналу є простота та низькі затрати на реалізацію при достатній ефек-

тивності результату та варіативності використання, забезпеченні зворотного зв'язку з персоналом, можливістю обміну інформацією працівника з керівництвом, а також розробки профілю для вирішення конкретного завдання.

У зв'язку із динамічністю навколишнього середовища та можливими організаційними змінами профіль необхідно постійно переглядати на відповідність стратегії підприємства та поставленим завданням. Актуальність розробки профілю компетенцій полягає в тому, що використання традиційних посадових інструкцій для діагностики і розвитку професіоналізму спеціаліста з управління персоналом не забезпечує вирішення нагальних нетрадиційних проблем активізації трудової поведінки. Сьогодні акценти переносяться на особистісні характеристики і здібності людини, її бажання і здібність розвивати свій інтелектуальний професійний потенціал, активно діяти в проблемних ситуаціях. Наступним етапом у розвитку запропонованої методики формування компетенцій фахівця з управління персоналом повинна стати розробка конкретного механізму мотивації опанування компетентнісного підходу до формування людського і інтелектуального капіталу організації і заходів з подолання опору змінам в цьому процесі.

Список використаної літератури

1. Калюгіна С. Сущность и необходимость углубления социализации менеджмента на отечественных предприятиях / Светлана Калюгина // Проблемы теории и практики управления, 2007. – №8. – С. 88–93.

2. Горожанкіна М.Є. Соціальний менеджмент в економічній системі: структурно-інституціональний підхід // Торгівля і ринок України: Темат. зб. наук. праць. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2002. – Вип. 14, т. 1. – С. 254–258.

3. Пиралова О.Ф. Современное обучение инженеров профессиональным дисциплинам в условиях многоуровневой подготовки / О.Ф. Пиралова Монографія. – Издательство "Академия Естествознания". – 2009. // Режим доступа: <http://www.rae.ru/monographs/62-2403>

4. <http://news.ligazakon.ua/>

5. Полякова Г.А. Формування професійної компетентності фахівців у вищому навчальному закладі / Г.А. Полякова // Соціально-психологічні технології управління персоналом: матеріали II всеукр. наук.-практ. конференції (26-27 березня 2010 р.). – Харків: АдВА, 2010. – 100 с.

4. Зимняя И. А. Ключевые компетенции – новая парадигма результата образования // Режим доступа: <http://aspirant.rggu.ru/article.html?id=50758>

6. Хуторской А. В. Определение общепредметного содержания и ключевых компетенций как характеристика нового подхода к конструированию образовательных стандартов // Режим доступа: <http://www.eidos.ru/journal/2002/0423.htm>

7. http://letopisi.ru/index.php/Компетентностный_подход_в_образовании

8. Балежина Т. В. Компетенции. // Режим доступа: <http://www.cts-ural.ru/?file=qeyarvqsu4rbbneqtmp6>

9. Волобуева О.П., Алексеев В.Д. Использование компетентностного подхода в подготовке высококвалифицированных кадров // Режим доступа: <http://209.85.129.132/search?q=cache:09Ld9fLrXR0J:conference.ntu>.

10. Спрудэ К. А. Оценка компетенций в разработке системы персоналотехнологий организации : автореф. дис. на соискание ученой степени канд. эконом. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (экономика труда) / К.А. Спрудэ. – Санкт-Петербург, 2009. – // Режим доступа: <http://webcache.googleusercontent.com>

11. Дубровна І.В. Моделювання розвитку освітньо-фахового потенціалу персоналу підприємства / І. В. Дубровна // Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. наукових праць. – Випуск 252: В 4 т. – Т. II. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2009. – С. 460–474.