

ОЦІНЮВАННЯ КОМПЕТЕНЦІЙНИХ ПРОФІЛІВ КЕРІВНИКІВ В ІЄРАРХІЇ УПРАВЛІННЯ

Виявлено та проаналізовано особливості застосування компетенційного підходу до управління людськими ресурсами організації. Обґрунтовано зміст понять “компетенція”, “компетентність”, “компетенційний підхід”. Проаналізовано сучасну практику застосування компетенційного підходу у визначенні професійних компетенцій в управлінській діяльності керівників різних рівнів управління.

The approaches of application the competency-based performance improvement of human resources are analysed in the article. The concepts «competency-based approach», «competence», «competentness» are analysed. Modern practice of application of the competency-based performance improvement in manager's activity is exposed.

Ключові слова: компетенційний підхід; компетенції; компетентність; професійні компетенції.

Вступ. Сучасні трансформаційні процеси в соціально-економічній та політичній сферах розвитку України зумовлюють переоцінку людського фактора, актуалізують проблематику превентивного управління людськими ресурсами вітчизняних підприємств. Практика управління людськими ресурсами засвідчує, що одним із превентивних підходів до підвищення ефективності управління людськими ресурсами є компетенційний підхід.

Проблематику управління людськими ресурсами організації на засадах компетенцій висвітлено в наукових працях закордонних вчених – М. Армстронга, Р. Боятциса, В. Вертера, А. Віланда, Д. Дубоїса, Р. Мілса, Л. Спенсера, С. Уїлдета, С. Холліфорда, В. Байденка, І. Зимньої, Г. Селевка, А. Субетто, А. Хуторського. Серед наукових здобутків вітчизняних науковців, присвячених цій проблематиці, виділимо праці А. Ліпенцева, Н. Ничкало, О. Овчарука, Л. Парашенка, В. Свистуна, В. Ягупова.

У сучасних публікаціях підкреслюється актуальність застосування компетенційного підходу до управління людськими ресурсами організації, аналізуються сфери застосування компетенцій у здійсненні функцій кадрового менеджменту, характеризуються моделі компетенцій в діяльності працівників. Разом з тим зазначимо, що розвиток наукових ідей із застосування компетенційного підходу на практиці супроводжується появою різних підходів до трактування ключових понять, які лежать в основі компетенційної концепції розвитку людських ресурсів організації. Також сучасні наукові публікації характеризуються недостатньою практичною спрямованістю висновків і рекомендацій щодо застосування положень компетенційного підходу в управлінні розвитком людських ресурсів організації.

Постановка завдання. Метою статті є висвітлення й обґрунтування напрямів оцінювання компетенційних профілів управлінського персоналу в організації.

Поставлена мета зумовила необхідність вирішення таких завдань:

- виявити особливості застосування компетенційного підходу до управління людськими ресурсами організації;
- здійснити контент-аналіз понять “компетенція”, “компетентність”;
- проаналізувати сучасну практику застосування компетенційного підходу у визначенні професійних компетенцій керівного складу організації;
- визначити й обґрунтувати переваги застосування компетенційного підходу в управлінні людськими ресурсами організації.

Методологія. Теоретико-методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, основними з яких є системний підхід, аналіз, синтез, систематизація, класифікація.

Результати дослідження. Розвиток компетенційного підходу як системної концепції опису освіченості людини пов'язують з дослідженнями відомого американського лінгвіста Н. Хомського, який сформулював поняття компетенції стосовно теорії мови. Як домінуюча освітня парадигма компетенційний підхід почав розвиватися наприкінці 70-х рр. ХХ ст. під впливом формування моделей освіти в Західній Європі і США.

Виокремлюють такі цілі застосування компетенційного підходу в освітянській діяльності [1]:

- посилення орієнтованості освіти на працевлаштування, тобто на підвищення конкурентоспроможності випускників вузу на ринках праці;
- збільшення гнучкості вищої освіти на основі забезпечення системодіяльного, знаннєвого (предметно-дисциплінарного) і компетентнісного підходів на навчально-модульній основі;
- підвищення вимірності якості випускників ВНЗ і забезпечення сумісності результатів підготовки

випускників з одного профілю професійної діяльності в різних вузах і країнах.

Категорія компетентнісного підходу увійшла до складу понятійного апарату української педагогіки у зв'язку з приєднанням вітчизняної системи освіти до "Болонського руху" в Європі і ухваленням західноєвропейської освітньої термінології [2]. За визначенням відомого вченого В. Байденка, "в рамках Болонського процесу європейські університети в різній мірі та з різними ступенями ентузіазму сприймають компетентнісний підхід, який розглядається як інструмент посилення соціального діалогу вищої школи з ринком праці, поглиблення їх співпраці та відновлення взаємної довіри в нових умовах" [3].

Як зазначає Г. Селевко, компетентнісний підхід передбачає поступову переорієнтацію домінуючої освітньої парадигми на створення умов для оволодіння людиною комплексом компетенцій, які відображають її потенціал, здатність до активних форм взаємодії із зовнішнім оточенням [4].

У зв'язку з цим зазначимо, що поняття "компетентнісний підхід" переважно використовується в освітанській діяльності закладів освіти різних рівнів акредитації. Щодо застосування цього поняття, то, як свідчить бізнес-практика, цей термін використовують в управлінні людськими ресурсами організації.

Якщо в західній освітній системі категорії компетенції і компетенційного підходу еволюційно розвивалися упродовж останніх чотирьох десятиліть, то вітчизняна освітня традиція характеризувалася застосуванням до опису освіченості та професіоналізму категоріальної тріади "знання, вміння, навички" ("зунів"). Ключовою відмінністю компетенційного підходу від розповсюджених механізмів накопичування знань, вмінь, навичок є орієнтація на формування у людини, яка навчається, здатності практично діяти. Йдеться про "підпорядкування знання вмінню й практичні потреби" [5, с. 21].

Виділимо такі особливості компетенційного підходу в сфері управління людськими ресурсами організації:

- формування системи компетенцій співробітників та її застосування на всіх етапах управління людськими ресурсами організації;

- перманентна орієнтація на розвиток і підтримку компетентності співробітників організації;

- зміщення акцентів з інформаційної поінформованості працівників організації на відпрацьовування їх умінь та навичок з використання інформації для вирішення практичних проблем;

- оцінювання рівня сформованості у працівників системи компетенцій в результаті їх навчання та розвитку;

- вміння проявляти свої особистісні, професійні та ділові якості, здатність швидше і краще за інших працівників реалізувати власний потенціал за конкретних умов, які склалися на підприємстві;

- здатність до стратегічного мислення, креативності, вміння визначати ефект від реалізації функцій управління та його вплив на організаційний розвиток підприємства;

- вміння своєчасно подолати опір змінам з боку персоналу підприємства при прийнятті принципово нового рішення;

- прагнення до постійного підвищення рівня компетентності, розширення набору ключових компетенцій;

- здатність до об'єктивного оцінювання рівня організаційної культури підприємства як підґрунтя забезпечення відповідності реалізації функцій управління встановленим цілям підприємства в рамках обраної стратегії розвитку.

Упродовж останніх років у бізнесі часто використовується визначення компетенції, запропоноване американським дослідником Д. Спенсером [6]: компетенція – це базова характеристика людини, яка пов'язана з ефективним та/або найкращим виконанням роботи, яке оцінюється на основі відповідних критеріїв. У контексті цього визначення Д. Дубоїс описує компетенцію як "типову та вимірювальну модель поведінки, знань та навичок, що сприяють найвищій ефективності роботи" [7].

Запропоноване в європейському "Проекті TUNING" поняття компетенцій включає "знання й розуміння (теоретичне знання академічної галузі, здатність знати й розуміти), знання як діяти (практичне й оперативне застосування знань до конкретних ситуацій), знання як бути (цінності як невід'ємна частина способу сприйняття й життя з іншими в соціальному контексті)" [1]. Фактично в проекті TUNING імпліцитно підкреслений пріоритет фундаментальної підготовки випускників вишів, у т. ч. ефективній фундаментальній підготовці, включаючи системно-математичну та організаційно-управлінську.

Під компетенціями також розуміють потенціал, здібності випускника до виживання та стійкої життєдіяльності в умовах сучасного багатофакторного соціально-політичного, ринково-економічного, інформаційного та комунікаційного насиченого простору [8]. Компетенція трактується і як "загальна здатність, яка ґрунтується на знаннях, досвіді, цінностях і нахилах, які набуті під час навчання" [9].

Отже, в науковій літературі є чимале різноманіття розуміння змісту поняття "компетенція". Розповсюдженим підходом до його тлумачення є визначення компетенцій як сукупності рис характеру або характеристик, які індивід використовує відповідним чином для досягнення успішних або взірцевих показників у певному виді діяльності в організації [10]. Під компетенцією також розуміють поведінку співробітника, яка приводить до успіху.

Аналіз тенденцій застосування компетенційного підходу в педагогіці свідчить про суттєву змістовну

розбіжність понять “компетенція” та “компетентність”. Тому проаналізуємо підходи до визначення поняття “компетентність” в контексті обґрунтування застосування компетенційного до управління людськими ресурсами в підвищенні ефективності їх роботи.

На думку міжнародних експертів, поняття “компетентність” охоплює [6, 7]:

– задані навички (вимога виконувати певні індивідуальні завдання);
– використання знань і вмінь на робочому місці на рівні встановлених вимог (стандартів) до цієї роботи;

– здатність відповідально виконувати обов’язки і досягати запланованих результатів;

– здатність знаходити рішення у нестандартних ситуаціях;

– здатність застосовувати знання і вміння у нових умовах виробничої діяльності.

За результатами контент-аналізу нами визначено, що компетентність як комплексне поняття включає систему компетенцій особистості, а також її здатність реалізувати на практиці ті компетенції, які безпосередньо приведуть до успішних показників в діяльності. Компетентність можна визначити як набір властивостей і характеристик працівника, які дозволяють йому досягти успіху в конкретній ситуації або при виконанні певної роботи. Отже, компетентність – це здатність вирішувати реальні завдання, доведена готовність до діяльності.

З метою виявлення особливостей реалізації компетенційного підходу в управлінні людськими ресурсами організаціями нами було проведено широкомасштабні дослідження, в яких взяли участь 175 керівників різних рівнів управління. Дослідження проводилися на базі 68 підприємств України різних форм власності.

Одним із аспектів проведених досліджень було виявлення та оцінювання професійних компетенцій керівників. Згідно з розробленою нами класифікацією компетенцій управлінського персоналу до професійних компетенцій увійшли 14 компетенцій (табл. 1). Оцінювання професійних компетенцій здійснювалося для керівників вищого, середнього та нижнього рівнів управління з використанням методів бальної оцінки та методів відносного ранжирування.

Таблиця 1. Види професійних компетенцій в управлінській діяльності керівника

Компетенції	Абревіатура компетенції
Професійні	КП
Знання та вміння планувати діяльність компанії (підрозділу)	КП-1
Знання та вміння планувати особистий робочий час	КП-2
Здатність організувати роботу відповідно до вимог безпеки життєдіяльності й охорони праці	КП-3
Вміння організувати роботу компанії (підрозділу)	КП-4
Здатність використовувати професійно профільовані знання в сфері діяльності компанії	КП-5
Вміння мотивувати персонал	КП-6
Здатність до ділових комунікацій у професійній сфері, знання основ ділового спілкування	КП-7
Навички роботи в команді	КП-8
Вміння вести переговори	КП-9
Вміння управляти конфліктами	КП-10
Вміння приймати рішення	КП-11
Вміння контролювати роботу підлеглих	КП-12
Знання ділового етикету	КП-13
Вміння формувати корпоративну культуру компанії	КП-14

Грунтовність отриманих експертних оцінок проводилася за допомогою розрахунків середньоквадратичних відхилень за даними ряду розподілу експертних оцінок для професійних компетенцій. Зведений аналіз результатів розрахунків наведено в табл. 2, дані якої свідчать про взаємоузгодженість експертних оцінок, тому можна вважати результати оброблення експертних оцінок достовірними.

З визначення рангів професійних компетенцій здійснимо розподіл професійних компетенцій за рангами (табл. 3). Згідно з отриманими даними компетенції “знання ділового етикету” та “вміння

формуванню корпоративної культури компанії” мають найвищі ранги.

Таблиця 2. Значення середньоквадратичного відхилення для професійних компетенцій керівників вищого рівня управління

Професійні компетенції	Показники оцінки		
	Середньоквадратичне відхилення		Розмах варіації
	G	6G	R
КП-1	1,18	7,06	4
КП-2	1,59	9,54	10
КП-3	1,23	7,41	5
КП-4	1,22	7,33	5
КП-5	1,21	7,29	4
КП-6	1,13	6,77	4
КП-7	1,30	7,79	5
КП-8	1,54	9,25	5
КП-9	1,19	7,16	4
КП-10	1,23	7,41	5
КП-11	1,89	11,36	6
КП-12	1,36	8,14	4
КП-13	1,16	6,99	5
КП-14	1,05	6,29	3

Таблиця 3. Розподіл професійних компетенцій за рангами для керівників вищих рівнів управління

Професійні компетенції	Кількість експертів	Ранг, R_i	Сума рангів, S	Середній ранг, \bar{S}	Відхилення від середньої суми рангів	Квадрати відхилень
КП-1 і Знання та вміння планувати діяльність компанії (підрозділу)	29	11	319		120	14434
КП-2 і Знання та вміння планувати особистий робочий час	29	9	261		62	3862
КП-3 і Здатність організувати роботу відповідно до вимог безпеки життєдіяльності й охорони праці	29	7,5	217,5		19	348
КП-4 і Вміння організувати роботу	29	9	261		62	3862
КП-5 і Здатність використовувати професійно профільовані знання в сфері діяльності компанії	29	10	290		91	8307
КП-6 і Вміння мотивувати персонал	29	3	87		-112	12512
КП-7 і Здатність до ділових комунікацій у професійній сфері, знання основ ділового спілкування	29	6	174		-25	618
КП-8 і Навички роботи в команді	29	4	116		-83	6865

Продовження табл. 3.

Професійні компетенції	Кількість експертів	Ранг, R_i	Сума рангів, S	Середній ранг, \bar{S}	Відхилення від середньої суми рангів	Квадрати відхилень
КП-9 і Вміння вести переговори	29	5	145		-54	2901
КП-10 і Вміння управляти конфліктами	29	7,5	217,5		19	348
КП-11 і Вміння приймати рішення	29	12	348		149	22244
КП-12 і Вміння контролювати роботу підлеглих	29	9	261		62	3862
КП-13 і Знання ділового етикету	29	1	29		-170	28851
КП-14 і Вміння формувати корпоративну культуру	29	2	58		-141	19841
Усього		96	2784	199		128853
$S=128853; W=0,67$						

Ступінь погодженості позицій експертів визначимо шляхом розрахунку коефіцієнта конкордації, значення якого становить: $W = 0,67$. Розрахований коефіцієнт конкордації (W) свідчить про відносну узгодженість експертних думок. Якщо порівняти значення коефіцієнта конкордації щодо професійних компетенцій ($W = 0,67$) та базових ($W=1$) керівників вищих рівнів управління, то найвищий ступінь узгодженості мають експертні оцінки з визначення профілю базових компетенцій.

Виявлений невисокий ступінь погодженості експертних оцінок можна пояснити тим, що в дослідженні брали участь керівники підприємств, що працюють у різних галузях промисловості. Зважаючи на це можна констатувати, що визначення профілю професійних компетенцій керівників значною мірою визначається особливостями їх професійного спрямування.

Для визначення вагомості кожної з професійних компетенцій проведено їх відносне ранжирування. З нього нами визначено коефіцієнти вагомості професійних компетенцій із застосуванням методу нормування сумарних оцінок. Значення коефіцієнтів вагомості для професійних компетенцій наведено в табл. 4.

Порівняльний аналіз профілів професійних компетенцій керівників наведено на рис. 1

Результати оцінки професійних компетенцій керівників свідчать, що для управлінців вищого рівня найбільш важливими є такі компетенції, як: знання ділового етикету ($\alpha = 7,85\%$); вміння формувати корпоративну культуру компанії ($\alpha = 7,70\%$); вміння мотивувати персонал ($\alpha = 7,67\%$). Для керівників середнього рівня управління значимими є компетенції: здатність до ділових комунікацій у професійній сфері, знання основ ділового спілкування (КП-7), $\alpha = 8,44\%$; вміння організувати роботу підрозділу (КП-4), $\alpha = 8,14\%$; вміння мотивувати персонал (КП-6), $\alpha = 7,48\%$. На відміну від набору компетенцій керівників вищого та середнього рівнів управління, в діяльності керівників нижнього рівня управління значимими виявилися компетенції: вміння мотивувати персонал ($\alpha = 8,95\%$); вміння управляти конфліктами ($\alpha = 8,68\%$); навички роботи в команді ($\alpha = 8,41\%$).

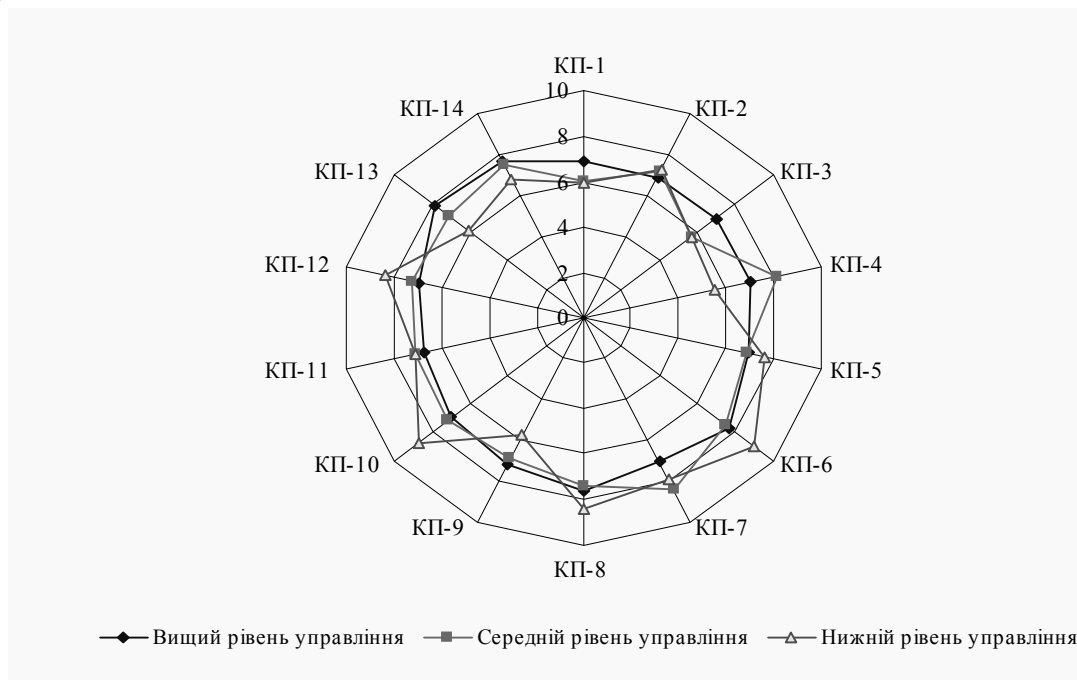
Аналіз практики застосування компетенційного підходу в управлінні людськими ресурсами дозволив виокремити такі переваги для організації:

- можливість управління індивідуалізованими навчальними програмами, орієнтованими на розвиток основних компетентностей працівників;
- сприяння формуванню системи безперервного навчання в організації;
- можливість виявлення з боку працівників специфічних талантів, спостереження за їх становленням у процесі розвитку і здобування визнання своїх талантів і досягнень;
- можливість отримання наставниками (коучами) визнання своїх досягнень при вивченні та оцінюванні їх наставницької діяльності;
- досягнення узгодженості дій і справедливості в роботі з персоналом;

– ефективний обмін інформацією між співробітниками;
 – підвищення ефективності роботи компанії за рахунок визначення та розвитку компетенцій, які зумовлюють реальну ефективність бізнесу та ін.

Таблиця 4. Коефіцієнти вагомості професійних компетенцій в управлінській діяльності керівників різних рівнів управління

Коеф. вагомості	Професійні компетенції керівників вищого рівня управління														Всього
	КП-1	КП-2	КП-3	КП-4	КП-5	КП-6	КП-7	КП-8	КП-9	КП-10	КП-11	КП-12	КП-13	КП-14	
α	0,0686	0,0687	0,0694	0,0693	0,0689	0,0767	0,0701	0,0759	0,0718	0,0694	0,0665	0,0692	0,0785	0,0770	
$\alpha, \%$	6,86	6,87	6,94	6,93	6,89	7,67	7,01	7,59	7,18	6,94	6,65	6,92	7,85	7,70	
Коеф. вагомості	Професійні компетенції керівників середнього рівня управління														Всього
	КП-1	КП-2	КП-3	КП-4	КП-5	КП-6	КП-7	КП-8	КП-9	КП-10	КП-11	КП-12	КП-13	КП-14	
α	0,0603	0,0716	0,0564	0,0814	0,0684	0,0748	0,0844	0,0738	0,0689	0,0716	0,0712	0,0722	0,0707	0,0743	1
$\alpha, \%$	6,03	7,16	5,64	8,14	6,84	7,48	8,44	7,38	6,89	7,16	7,12	7,22	7,07	7,43	100
Коеф. вагомості	Професійні компетенції керівників нижнього рівня управління														Всього
	КП-1	КП-2	КП-3	КП-4	КП-5	КП-6	КП-7	КП-8	КП-9	КП-10	КП-11	КП-12	КП-13	КП-14	
α	0,0594	0,0728	0,0566	0,0549	0,0764	0,0895	0,0790	0,0841	0,0572	0,0868	0,0711	0,0830	0,0611	0,0683	1
$\alpha, \%$	5,94	7,28	5,66	5,49	7,64	8,95	7,90	8,41	5,72	8,68	7,11	8,30	6,11	6,83	100



Фактичні профілі професійних компетенцій управлінського персоналу

Висновки. Посилення соціальної спрямованості економічних процесів зумовлює актуальність розвитку соціальної складової організації, що знаходить відображення у формуванні сучасних механізмів управління людськими ресурсами організації. Досвід діяльності успішних вітчизняних та закордонних компаній засвідчує ефективність використання компетенційного підходу до превентивного управління людськими ресурсами в підвищенні конкурентоспроможності організації.

Дослідження особливостей реалізації компетенційного підходу в управлінні людськими ресурсами на вітчизняних підприємствах здійснювалися шляхом аналізу та оцінювання ключових компетенцій в

діяльності керівників різних рівнів управління. У ході оцінювання встановлено вагомість професійних компетенцій, проведено їх відносне ранжирування; проаналізовано особливості реалізації системи управлінських компетенцій керівниками різних рівнів управління.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в поглибленні науково-методичного забезпечення застосування компетенційного підходу до управління професійним розвитком управлінського персоналу. Запропоновано типологію професійних компетенцій, яка дозволяє більш ґрунтовно визначати напрями оцінювання потенціалу керівників різних рівнів управління та розробляти механізми їх особистісного зростання.

Література:

1. Розвиток ринку послуг вищої освіти в контексті Болонського процесу і вдосконалення конкурентної діяльності ВНЗ : матер. наук.-метод. конф. / Укоопспілка, Львів. комерц. акад.; редкол.: Скибінський С. В. та ін. – Львів: Вид-во Львів. комерц. акад., 2008. – 213 с.
2. Проект Тьюнінг – гармонізація освітніх структур у Європі [Електронний ресурс] : URL: http://tuning.unideusto.org/tuningeu/images/stories/template/General_Brochure_Ukrainian_version.pdf.
3. Байденко В.И. Болонский процесс: проблемы, опыт, решения / В.И. Байденко. – М. : Исследоват. центр проблем кач-ва подг-ки спец-ов, 2006. – 111 с.
4. Селевко Г. Компетентности и их классификации / Г. Селевко. – [Електронний ресурс]: URL: http://matem.usru.ru/i/inst/math/subjects/M04OPDMAT_MAT2007D02.pdf.
5. Парашенко Л.І. Технологія формування ключових компетентностей у старшокласників: практичні підходи / Л.І. Парашенко // Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи: Бібліотека з освітньої політики / Під заг. ред. О.В. Овчарук. – К. : К.І.С., 2004. – С. 73–85.
6. Spencer L.M. & Spencer S.M. Competence at Work: Models for Superior Performance / L.M. Spencer, S.M. Spencer. – N. Y. : John Wiley & Sons, Ins. – 1993.
7. Dubois D.D. Competency-based Performance Improvement: A Strategy for Organization Change / D.D. Dubois // Human Resource Development Press. – 1993.
8. Овчарук О. Компетентності як ключ до оновлення змісту освіти / О. Овчарук // Стратегія реформування освіти в Україні: Рекомендації з освітньої політики.– К.: К.І.С., 2003.– С. 13–39.
9. Шишов С.Е. Понятие компетенции в контексте качества образования / С.Е. Шишов // Стандарты и мониторинг в образовании. – 1999. – № 2.– С. 30–34.
10. Кузьмина Н.В. Методы акмеологического исследования качества подготовки педагогов / Н.В. Кузьмина. – М.: Исследоват. центр проблем кач-ва под-ки спец-ов, 2002. – 68 с.