

Д.В. ЛЕЛЮК, студентка, НТУ «ХП», Харків

ОСОБЛИВОСТІ ІНТЕГРУВАННЯ МОДЕЛІ КОМПЕТЕНЦІЙ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

В статті доведено необхідність адаптації моделі компетенцій до існуючої на підприємстві системи. Розглядаються основні напрямки, за якими модель компетенцій може впливати на існуючу систему управління персоналом. Визначені особливості її інтеграції по вказаних напрямках в практиці вітчизняних підприємств. Проаналізовано можливість використання ланої моделі лише для виконання окремих функцій управління персоналом.

В статье доказано необходимость адаптации модели компетенций к существующей на предприятии системе управления персоналом. Рассматриваются основные направления, по которым модель компетенций может влиять на существующую систему. Определены особенности ее интеграции по указанным направлениям в практике отечественных предприятий. Проанализировано возможность использования данной модели для выполнения отдельных функций управления персоналом.

In the article the necessity of competency model adaptation to the company's existing HR system is proved. This article deals with the main directions competency model can influence HR system. The peculiarities of its integration into Ukrainian companies' practices are defined. The possibility of competency model use for realization of only few HR functions is analyzed.

В сучасних економічних реаліях України вдосконалення управління персоналом на підприємстві базується на методах, що не потребують значних капіталовкладень, а засновані скоріше на перерозподілі існуючих витрат. Такі методи повинні вирішувати, в першу чергу, питання адекватного розподілу фонду заробітної плати при (в більшості випадків) його скороченні, та питання стимулювання зростання продуктивності праці. Саме тому модель компетенцій розглядається вітчизняними підприємствами як один з основних інструментів при вдосконаленні HR-управління.

Важливою проблемою впровадження моделі компетенцій на підприємстві є її інтегрування в існуючу систему управління персоналом. Необхідно врахувати, що, при всій багатогранності моделі та потенційних можливостях її адаптації до усіх функцій управління персоналом, її використання в повному обсязі (в тому числі – і впровадження надто дорогих методів зворотного зв'язку, повної комплексної оцінки тощо) не завжди є економічно доцільним для підприємства. На нашу думку, якісне інтегрування моделі компетенцій в уже існуючу систему є важливим практичним завданням сучасного управління персоналом.

Питання, пов'язані із вдосконаленням управління персоналом в сучасних умовах розглядаються в роботах таких вітчизняних економістів як Д. Богиня, І.Бондар, Г. Дмитренко, В. Данюк, Т. Кір'ян, А. Колот, Е. Лібанова, Н. Лук'янченко, В. Петюх, Л. Семів, Ф. Хміль, А. Уманський та інших. Модель компетенцій аналізується як перспективний напрямок удосконалення управління людськими ресурсами в західних концепціях менеджменту підприємств. На жаль, проблемам інтегрування моделі компетенцій в існуючу систему управління персоналом підприємства приділяється недостатня увага в розробках вітчизняних фахівців.

Метою даної статті є аналіз основних напрямків, за якими модель компетенцій може впливати на існуючу систему управління персоналом та визначення особливостей її інтеграції по цих напрямках.

Основними напрямками впливу моделі компетенцій на систему управління персоналом є вдосконалення системи рекрутингу, оцінювання, мотивації та розвитку персоналу. Проте можливо використання моделі для вдосконалення однієї або кількох з цих функцій. Наприклад, в реаліях українських промислових підприємств зустрічається така особливість набору персоналу як так звана «сімейність». Тобто, заохочується прийняття на роботу членів сімей дійсних працівників, місце роботи зазвичай не змінюється протягом життя тощо. Така система має як позитивні, так і негативні сторони (наприклад, зовсім не придатна для окремих видів компаній та є морально застарілою). Проте така система існує, а її зміна потребує від підприємства значних фінансових та трудових витрат. Модель компетенцій може суттєво скорегувати і вдосконалити процеси оцінювання персоналу, мотивації та розробки систем розвитку у рамках такої політики управління персоналом, але не є необхідною на етапі рекрутингу, відповідно потребує такого інтегрування, за якого б ця функція не використовувалася [2, с. 21].

Необхідна адаптація повинна відбуватися ще на рівні розробки моделі. Сам процес розробки моделі компетенцій теж має ряд особливостей, що повинні бути адаптовані до реалій підприємства. Наприклад, участь безпосередньо працівників у процесі розробки моделі, що є обов'язковою умовою її адекватного функціонування, може регулюватися залежно від фінансових можливостей

проекту, особливостей виробництва, атмосфери у колективі, існуванні власних засобів інформації тощо [4]. Так, процес отримання зворотного зв'язку можливо організувати як дискусії у фокус-групах, загальне опитування за складеними заздалегідь анкетами, публікації в засобах інформації рівня підприємства з посиленням на відповідальний відділ або координатами особи, до якої можна звернутися з пропозиціями, розробка нових засобів інформації конкретно під даний проект (тематичні буклети, газети) тощо.

Інтегрування моделі компетенцій в існуючу систему управління персоналом підприємства обов'язково включає в себе адаптацію до існуючої системи тестування професійних знань. Модель компетенцій не повинна дублювати завдання професійних тестувань, що призводило б до значних витрат ресурсів. Можливі варіанти як паралельного функціонування двох систем оцінювання, так і їх об'єднання в одну модель компетенцій, що враховує професійні знання, при чому за другого варіанту в оцінці працівника за моделлю компетенцій стає необхідною участь експертної комісії.

Варто також окремо відмітити необхідність адаптації процесу оцінки працівника до реалій підприємства. В ідеалі модель компетенцій потребує реалізації типу оцінки «360°», що передбачає оцінку безпосереднім керівником, підлеглими, колегами, клієнтами тощо [1]. Але використання такого типу оцінки потребує значних витрат, в тому числі і витрат часу. Зазвичай, такий тип потребує змін та адаптування, в залежності від фінансових можливостей підприємства, кількості працівників, що оцінюються, рівня автоматизації процесу оцінки та підрахунку, відведеного проміжку часу тощо.

Модель компетенцій як ефективний інструмент управління персоналом стає усе більш популярною на вітчизняних підприємствах. Проте на різних підприємствах вона функціонує в дещо модифікованих формах, адаптованих до реалій конкретних підприємств та інтегрованих у їх вже існуючі системи управління. Така адаптація дозволяє значно вдосконалити рівень управління персоналом, навіть не проводячи витратних дій щодо зміни застарілої системи. Проте процес інтегрування потребує врахування багатьох факторів, зокрема фінансових можливостей проекту, кількості оцінюваних працівників, специфіки діяльності підприємства, психологічного клімату у колективі, структури управ-

ління персоналом, вже існуючих систем оцінювання тощо. Тому перспективними напрямками дослідження означеної проблеми ми вважаємо аналіз процесу взаємовпливу та інтеграції тестування професійних знань та моделі компетенцій, дослідження адаптації рівня участі працівників на різних етапах впровадження моделі компетенцій до реалій підприємства. Потребує глибоких наукових розробок і система показників, аналіз динаміки яких дозволив би робити висновки щодо доцільності впровадження моделі компетенцій на підприємстві та оцінювати рівень ефективності такого впровадження. В цілому це сприяло б підвищенню якісного рівня управління персоналом та створювало умови для отримання вітчизняними підприємствами більш високих фінансово-економічних результатів господарської діяльності.

Список літератури: 1. *Варламова Е.* Оценка персонала по методу "360 градусов"/Е.Варламова// Кадровое дело, ноябрь №11 – 2004. 2. *Ветошкина Т.* Роль компетенций в управлении персоналом /Т. Ветошкина// Кадровик. Кадровый менеджмент № 3 – 2008. 3. *Зубченко Л.* Вас ждет повышение. Современные системы управления персоналом [Електронний ресурс] – Режим доступу до статті: <http://www.ubo.ru/articles/?cat=132&pub=436> 4. *Лановенко Е.* Оценка по компетенциям: системообразующая модель [Електронний ресурс] – Режим доступу до статті: http://hr-land.com/pages/ocenka_po_kompetenciyam:_sistemoobrazuyushchaya_model_.html 5. *Робертс Г.* Рекрутмент и отбор. Подход, основанный на компетенциях. – Гиппо: 2010 г. – 288 с. 6. *Спенсер Лайл М., Спенсер Сайн М.* Компетенции на работе. Пер. с англ. – М.: НРРО, 2005, – 384 с.