

Анатолій Рачинський

## КОМПЕТЕНЦІЯ ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ: СУЧАСНІ МЕТОДИКИ ЇЇ ФОРМУВАННЯ

Оскільки інтерес до виміру й прогнозування ефективності роботи персоналу за останні роки значно зростає, термін «компетенція» персоналу стає головним компонентом практики діяльності кожного керівника з управління персоналом. Однак, незважаючи на те, що сам термін є досить вживаним в управлінських колах, залишається досить серйозна проблема розробки й впровадження компетенції з метою підвищення ефективності роботи персоналу.

*Розглянемо останні дослідження і публікації, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор.* Варто звернути увагу на розробки в цьому напрямі бізнес-психологів, які розглядають здатності кандидата виконувати роботу в рамки стандарту, що називається KSAO (Знання, Навички, Здатності й Інші характеристики — Knowledge, Skills, Abilities and Other characteristics)<sup>1</sup>.

Однак використання цього стандарту майже завжди викликає ряд труднощів, оскільки в ньому немає чіткого визначення для кожного із запропонованих критеріїв. Наприклад, коли мова йде про комунікації, то це навичка чи здатність? І що означає «інші характеристики»? При тому, що ці терміни покликані описувати позитивні сторони кандидата, вони занадто дрібні для того, щоб охопити значно ширші поняття, що визначають майбутню ефективність роботи персоналу організації.

Це означає, що коли за допомогою KSAO необхідно розподілити роботу між співробітниками на дискретні елементи, можна упустити загальну картину ефективності поведінки підлеглого на конкретній посаді.

Отже, стандарти KSAO допомагають лише визначити посадові вимоги, але при цьому вони не можуть повністю визначити роботу, так само як і особисті і професійні якості співробітника. Варто зазначити, що точно описати співробітника з погляду його індивідуального досвіду або індивідуальних навичок, якими він володіє, практично неможливо. Людина — це щось більше, ніж

сума цих частин. При цьому, компетенція являє собою значно ширший опис того аспекту, що проявляється людиною у стані здатності виконати, що стосується певної роботи. Крім того, компетенція описує те, що дозволяє людині виконувати іншу роботу або виконувати особливі завданням у складних ситуаціях.

Автор присвячує статтю практикам розробки й впровадження компетенції.

Досить часто виникає питання: «Навіщо компетенція потрібна в організації?». Якщо запитати керівника організації, чому він присвячує більшу частину свого робочого часу, у відповідь ви обов'язково почуєте: «Вирішенню проблем, пов'язаних з людьми». Саме тому перед керівником завжди стоїть подвійне завдання: як досягти бажаних організаційних результатів в оптимальний термін і з мінімальними ресурсами і як забезпечити високу ефективність і результати роботи своїх підлеглих.

Відомо, що сучасним організаціям доводиться працювати в умовах швидкозмінного середовища, тому їм потрібні інновації, талановиті й лояльні співробітники, готові швидко реагувати на зміни, працювати в умовах невизначеності. Природно, виникає питання — чи існує єдиний алгоритм, запровадивши який можна відразу вирішити ці актуальні для кожної організаційної структури питання. Навряд чи, але є практичні рішення, засновані на системних підходах, впровадження яких в організації дозволить відразу вирішити кілька важливих проблем.

До таких рішень належать розробка й впровадження компетенцій, цінність яких для сучасних організацій полягає в вирішенні наступних проблем ефективного управління персоналом:

1. Реалізація стратегії організації й досягнення організаційних цілей.

2. Підвищення стандартів роботи й гарантії якості (висока управлінська культура, високі стандарти обслуговування споживачів, компетентність і професіоналізм співробітників).

3. Створення прозорої системи управління (оцінка, винагорода, просування по службі), прихильність співробітників організації, високий рівень їхньої мотивації<sup>2</sup>.

Формулюючи мету статті, ми встановили необхідність вирішення актуальних для кожної організації проблем ефективного управління персоналом, насамперед підвищення стандартів роботи й гарантії якості; створення прозорої системи управління персоналом. Зокрема, на основі існуючих досліджень теорії

і практики стратегічного управління персоналом а) дослідити існуючі практики розробки й впровадження компетенції персоналу як важливого елементу індивідуального виконання організаційних завдань; б) проаналізувати механізми управління персоналом, що дозволяють структурувати управлінські процеси, підвищити керованість організацією, відмовитися від механізмів ручного управління персоналом.

Компетенції ми розглядаємо як основу ефективного механізму управління персоналом з ряду певних причин, а саме:

- вони визначають напрями;
- їх можна оцінити;
- їх можна розвивати;
- вони можуть диференціювати нас від інших — вирішити завдання залучення й утримання кращих співробітників;
- вони повинні допомогти нам зробити управління персоналом дійсно рушійною силою прогресу<sup>3</sup>.

У результаті, свого часу була розроблена модель компетенцій під назвою «Global HRD People Competency Model», до складу якої ввійшли такі компетенції:

1. Знання бізнесу компанії.
2. Розвиток інших.
3. Співробітництво й командна робота.
4. Якісне й швидке прийняття рішень.
5. Управління змінами<sup>4</sup>.

*Отже, що таке компетенція.* Існує безліч визначень того, що таке «компетенція», і вони, як правило, доповнюють одне одного. Як приклад, наведемо деякі з них. *Компетенція* — це важливий аспект індивідуального виконання, що визначає комбінацію навичок, знань і вмінь, необхідних для ефективного виконання робіт (журнал «Competency & Emotional Intelligence») <sup>5</sup>. У практиці роботи консалтингової компанії «ADDWIZE» *компетенція* — це поведінка співробітника, що описується поведінковими індикаторами (стандартами поведінки) і визначає краще виконання роботи співробітником <sup>6</sup>. *Компетенція* — це основна характеристика особистості, власник якої здатний домогтися високих результатів у роботі (Chartered Institute of Personnel and Development — CIPD) <sup>7</sup>.

Отже, з наведених визначень видно, що йдеться насамперед про певні аспекти поведінки співробітників, їх знання і навички, необхідних для виконання роботи, певні особистісні характерис-

тики. Відповідно, ряд науковців пропонують розглядати поняття «компетенція» у застосуванні до опису того типу поведінки співробітників в організації, який необхідний для досягнення високого рівня ефективності й визначних результатів роботи<sup>8</sup>.

У процесі управління персоналом організації перед керівником може постати запитання — «Що дозволяє розглядати компетенцію як інструмент управління?». Знову ж, для прикладу варто зазначити, що у практиці діяльності консалтингової компанії «ADDWIZE» кожна *компетенція* визначається *індикаторами поведінки*, які мають бути максимально конкретними й вимірюваними, гранично простими, доступними й зрозумілими. Дуже важливо, щоб їх можна було спостерігати й оцінювати.

Наприклад, така важлива для роботи управлінців компетенція, як «вплив», характеризується наступними поведінковими індикаторами:

- уміє викладати свою точку зору;
- надає переконливі й обґрунтовані аргументи;
- для досягнення бажаних результатів адаптує й розвиває аргументи;
- демонструє знання й навички роботи із зауваженнями споживачів;
- переконує або спонукує інших прийняти свою точку зору, погодитися змінити поведінку;
- відстоює інтереси організації перед третіми особами, буде взаємовигідні відносини із зацікавленими сторонами<sup>9</sup>.

Таким чином, доцільно зауважити, що розробка й впровадження компетенцій — структурований процес, який можна представити у вигляді декількох етапів. У сучасних умовах модернізації управлінських процесів перед більшістю керівників виникає проблема розробки механізму управління організацією, що допоміг би структурувати управлінські процеси, підвищити керованість організацією, вирішити ряд проблем, пов'язаних з управлінням персоналом, і дозволив би відмовитися від механізму ручного управління.

Як один із варіантів інтегрованого вирішення зазначеної проблеми, може бути розробка моделі компетенцій. *Модель компетенцій* — набір ключових компетенцій, необхідних для виконання певних робіт в організації.

Враховуючи, що розробка й впровадження компетенцій — структурований процес, який можна представити у вигляді

декількох етапів, першим етапом цього процесу визначається *(1) розробка й формалізація стратегії організації.*

На цьому етапі внаслідок цілеспрямованої роботи із вищим керівництвом організації визначаються серед інших ключові фактори ефективності роботи, такі як: *сильні й слабкі сторони організації, конкурентні переваги, ключові показники діяльності, а також стратегічні цілі й ініціативи.*

Далі роботу необхідно спланувати у декількох напрямках. Одним з них має стати *(2) визначення вимог до виконання робіт людьми в організації під стратегічні завдання.* Тут важливо зрозуміти, якою має бути поведінка співробітників в організації, щоб назвати її «орієнтованою на споживача».

Надалі необхідно *(3) детально вивчити й проаналізувати поведінку кращих співробітників в організації,* методом критичних інцидентів визначити ефективну й неефективну їх поведінку, проаналізувати робочі ситуації, пов'язані із контактами у внутрішньому зовнішньому організаційному середовищі.

Окремо, за результатами дослідження очікувань зовнішніх споживачів необхідно *(4) змоделювати умови організаційного середовища в майбутньому,* а за результатами проведення організаційного аналізу провести вивчення дійсних умов.

Таким чином, можна *(5) визначити стандарти виконання робіт,* що здатні забезпечити досягнення поставлених завдань у майбутньому.

На наступному етапі *(6) виявитися знання й навички,* необхідні співробітникам для виконання тих або інших робіт зі встановленими стандартами.

«На виході» *(7) визначаються поведінкові індикатори,* які слід згрупувати в компетенції по рівнях, щоб описати неприпустимий (неприйнятна для організації поведінка співробітника в обслуговуванні споживачів), припустимий (мінімальні вимоги, щоб виконувати роботу добре) і видатний (краща поведінка кращого співробітника) рівні поведінки співробітника на робочому місці.

**Як забезпечити успішну розробку й впровадження компетенцій.**

Сам процес розробки моделі компетенцій ще не означає її успішне перетворення в організаційну практику. Впровадження компетенцій відноситься до запланованих змін, які рекомендовано проводити поетапно.

Етап 1. Сформувати необхідність впровадження змін і донести її до співробітників організації. Для цього необхідно:

— чітко сформулювати мету діяльності: навіщо необхідно впроваджувати модель компетенцій з погляду управління й особисто для співробітників (просування по службі, зміни в оплаті, професійне зростання, нові можливості й т.д.);

— результати зробити видимими, тобто описати практичну значимість впровадження компетенцій і очікувані зміни;

— виявити тих, хто ініціює й підтримує зміни<sup>10</sup>.

При цьому, «зміни» визначаються нами як завдання, що ставить керівництво, але підлеглим вони часто не подобаються. У такому разі, коли ж з'являється необхідність змін? На це запитання складно відповісти. Але якщо цю необхідність сформувати з погляду перспектив розвитку організації й, виходячи з цього, роз'яснити людям важливість й доступність змін, то вони готові будуть прийняти їх.

Щоб мінімізувати такі ризики, як страх перед змінами, неформальні обговорення, вплив особистих інтересів, залучення співробітників безпосередньо у процес змін, необхідно:

— показати на особистому прикладі важливість компетенцій;

— визначити чіткий план дій: *що? як? коли? навіщо? що в результаті?*

Етап 2. Визначення й залучення «стейкхолдерів» змін. Їх можна класифікувати в таким чином:

— *ініціатори змін* — замовники змін, керівництво організації;

— *лінійні керівники організації* — основні «провідники» змін;

— *неформальні лідери*, думка яких може як сприяти, так і стримувати впровадження змін, важливо визначити таких людей і залучити їх у процес змін із самого початку;

— *зовнішні агенти змін* — консультанти, зовнішні експерти;

— *внутрішні експерти* — співробітники організації, споживачі, партнери, експертні думки, знання й навички яких необхідні для розробки компетенцій;

— *споживачі результатів змін* — співробітники організації, які повинні будуть прийняти зміни.

Проект розробки й впровадження компетенцій передбачає формування *проектної команди*, що складається частково із зовнішніх консультантів, експертів і співробітників організації. Зовнішні консультанти, у нашому розумінні, у жодному разі

не повинні підміняти потенціал організації, її співробітників, і завжди зобов'язані пам'ятати про свої ролі: *повідомлення методів, забезпечення високого рівня компетентності проєктної команди, пропозиція ідей і кращих практик, систематизація досвіду й структурування рішень.*

Експертів і співробітників організації для роботи в проєктній команді необхідно відбирати дуже ретельно, оскільки таким суб'єктивним факторам, як особиста позиція й ставлення до змін, приділяється ключова роль у впровадженні *моделі компетенцій*. Адже в одних впровадження компетенцій асоціюється з оцінкою, за результатами якої обов'язково когось будуть звільняти, в інших перехід на нові стандарти роботи розцінюється як зміни до гіршого, вони аргументують це тим, що й так важко працювати, зарплата невисока, а отут ще вводять якісь стандарти, спробували б самі працювати в такій ситуації.

Співробітники організації повинні бачити цінність впровадження компетенцій для себе. Саме тут, проєктна команда — це діючий інструмент акумулювання переваг впровадження компетенцій.

Загалом, можна виділити наступні складові успіху проєктної команди з розробки й впровадження компетенцій:

- комбінація: влада/повноваження, експертиза, лідерство, здатність до навчання й здоровий глузд;
- прозорі цілі й зрозумілі мотиви;
- залучення в процес фахівців різних рівнів організації;
- проєктний менеджмент і командна робота;
- емоційна згуртованість проєктної команди<sup>12</sup>.

Етап 3. Навчання змінам. Відомо, що труднощі зростають у міру наближення до мети. Навчання є формою підтримки співробітників в освоєнні змін, що повинна надавати їм можливість ставити запитання й інтегрувати нові знання й навички в минулий досвід.

Впроваджуючи цей етап, варто поставити собі такі цілі:

- *навчити керівників структурних підрозділів* усвідомити, що таке компетенція, модель компетенцій, як їх застосовувати в управлінні персоналом і як розбудовувати взаємини зі співробітниками організації, заклавши в основу управлінських процесів компетенції, сформувані на основі нових стандартів необхідні для роботи знання й навички. Керівники структурних підрозділів є основними користувачами моделі компетенцій в організації. Відповідно, починати навчання варто саме з них.

— навчити співробітників організації перевагам роботи з новими стандартами, дати їм знання й розвинути навички, які є необхідними для ефективного виконання робіт. Провести ряд презентацій, що відображають зміни в процесах (наприклад, відбір, оцінка, кар'єрне просування, винагорода), які відбулися або відбудуться внаслідок впровадження компетенцій в організації.

Етап 4. Стимулювання й контроль змін. Загалом система стимулювання в організації повинна відповідати політиці організації й підтримувати виконання організаційних завдань. Оплату праці можна розглядати як певне «повідомлення», що керівництво організації направляє своїм співробітникам і де відображена мета й вимоги організації до персоналу<sup>13</sup>.

Якщо ж і компетенція належить до таких вимог, необхідно визначити зв'язок між компетенціями або стандартами роботи й принципами винагороди. Таким чином, компетенції повинні відображати вимоги до поведінки на робочому місці, а система винагорода — стимулювати необхідну поведінку.

Оскільки стимули повинні бути прозорими, своєчасними й зрозумілими співробітникам, треба визначити види показників (за що й коли платити), їх питому вагу в сумі всіх заохочень. Компетенції можуть використовувати при визначенні структури показників, за допомогою яких розрізняються роботи на основі їхньої складності й реальної цінності для організації.

Але, впроваджуючи модель компетенції, варто пам'ятати, що зарплата не веде до підвищення лояльності й обов'язковості у співробітників. Для того, щоб забезпечити ефективне впровадження компетенцій і зробити їх дійсно дієвими, недостатньо тільки, наприклад, закласти їх в оцінку персоналу й оплачувати роботу співробітників за результатами оцінки. Для досягнення довгострокового успіху, розробки й впровадження моделі компетенцій необхідним є об'єднання зусиль вищого управлінського персоналу, керівників структурних підрозділів, фахівців підрозділів з управління персоналом.

У підсумку цього дослідження слід зазначити, що незалежно від того, розроблені компетенції під потреби організаційного розвитку, стратегії управління персоналом чи запозичені, вирішують щодо впровадження компетенцій керівники організації. Відповідно, й завдання, які необхідно розв'язати за допомогою розробки й впровадження компетенцій, визначають вони ж. Усвідомлення того, що створюється, як це буде використовуватися,



як буде інтегровано в процес діяльності організації, допоможе правильно сформулювати зазначені завдання; процес розробки й впровадження компетенцій в організації може бути по-різному організований, але результати «на виході» повинні бути доступними й актуальними для співробітників, допомагати реалізовувати стратегію організації, досягати її організаційних цілей.

---

<sup>1</sup> Аникин Б. А. Высший менеджмент для руководителей: Учебн. пособие / Гос. ун-т упр., Моск. пед. ун-т. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 136 с.

<sup>2</sup> Веснин В. Р. Технология работы с персоналом и деловыми партнерами. М.: ТД Элит-2000, 2003. 592 с.

<sup>3</sup> Власова Н. М. Руководство по управлению людьми: инструменты власти и влияния. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 304.

<sup>4</sup> Громкова М. Т. Организационное поведение: Учеб. пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ, 1999. — 207 с.

<sup>5</sup> Друкер Питер Практика менеджмента. — М.-Санкт-Петербург-Киев: ИД «Вильямс», 2000. — 398 с.

<sup>6</sup> Журавлев П. В. Мировой опыт в управлении персоналом: Обзор зарубежных источников. Рос. эконом. акад. им. Г. В. Плеханова. — Екатеринбург: Деловая книга, 1998. — 232 с.

<sup>7</sup> Лемещук Р. Практики разработки и внедрения компетенцій // Генеральный директор. — № 3. — 2006 // [www.mediapro.com.ua](http://www.mediapro.com.ua).

<sup>8</sup> Там само.

<sup>9</sup> Магура М. К., Курбатова М. Б. Современные персонал-технологии. М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. 376 с.

<sup>10</sup> Там само.

<sup>11</sup> Модели и методы управления персоналом. — М.; Бизнес-школа «Интел-Синтез»; 2001. — 464 с.

<sup>12</sup> Там само.

<sup>13</sup> Чарльз Хэндлер, Ph. D // Компетенция: что это такое и для чего это нужно? // <http://www.hr-zone.net>