

УДК 331.5**Г.В. Серeda, к.е.н., доцент кафедри управління персоналом та економіки праці ДонНУ
УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИКИ РОЗРОБКИ КОРПОРАТИВНОГО
ПРОФІЛЮ КОМПЕТЕНЦІЙ ФАХІВЦЯ**

Статтю присвячено удосконаленню методики розробки профілю компетенції фахівця на рівні підприємства, організації. Автором узагальнені підходи до визначення поняття «компетенція», методологічні підходи до розробки профілю компетенцій, доведено необхідність поєднання як індуктивного (аналізу робочої поведінки успішних та неуспішних фахівців), так і дедуктивного (аналізу робіт) підходу у визначенні компетенцій. Отримали подальшого розвитку методичні підходи щодо порідку та змісту етапів розробки профілю компетенцій фахівця на корпоративному рівні. Досліджено поняття «професійна роль», обґрунтовані види професійних ролей, та запропоновано включення професійних ролей у профіль компетенцій фахівця з метою біль точного формулювання компетенцій. З метою чіткого визначення важливості конкретної компетенції для подальшої оцінки відповідності характеристик кандидата на вакантну посаду ідеальному профілю компетенцій запропоновано використовувати показник питомої ваги робочого часу на виконання функцій та робочих завдань. Запропоновано авторську методику визначення важливості кожної компетенції в загальному переліку компетенцій. Пропозиції, надані автором, можуть бути використані в практиці управління людськими ресурсами, а саме в процесах підбору та відбору, оцінки персоналу, розробці адаптаційних програм та визначення зон розвитку фахівця, розробці програм з розвитку компетенцій працівників.

Ключові слова: компетенція, профіль компетенції, професійна роль, аналіз робіт, відбір персоналу, оцінка персоналу, розвиток персоналу.

Табл.1., Літ. 17.

А.В. Серeda

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДИКИ РАЗРАБОТКИ
КОРПОРАТИВНОГО ПРОФИЛЯ КОМПЕТЕНЦИЙ
СПЕЦИАЛИСТА**

Статья посвящена совершенствованию методики разработки профиля компетенций специалиста на уровне предприятия, организации. Автором обобщены подходы к определению понятия «компетенция», методологические подходы к разработке профиля компетенций, доказана необходимость объединения как индуктивного (анализа рабочего поведения успешных и неуспешных специалистов), так и дедуктивного (анализа работ) подхода в определении компетенций. Получили дальнейшее развитие методические подходы к порядку и содержанию этапов разработки профиля компетенций специалиста на корпоративном уровне. Исследовано понятие «профессиональная роль», обоснованы виды профессиональных ролей, и предложено включение профессиональных ролей в профиль компетенций специалиста с целью более точной формулировки компетенций. С целью четкого определения важности конкретной компетенции для дальнейшей оценки соответствия характеристик кандидата на вакантную должность идеальному профилю компетенций предложено использовать показатель удельного веса рабочего времени на выполнение функций и рабочих задач. Предложена авторская методика определения важности каждой компетенции в общем перечне компетенций. Предложения, представленные автором, могут быть использованы в практике управления человеческими ресурсами, а именно в процессах подбора и отбора, оценки персонала, разработке адаптационных программ и определении зон развития специалиста, разработке программ по развитию компетенций работников.

Ключевые слова: компетенция, профиль компетенции, профессиональная роль, анализ работ, отбор персонала, оценка персонала, развитие персонала.

G.V. Sereda

IMPROVING THE METHOD OF THE DEVELOPMENT OF THE CORPORATE COMPETENCE PROFILE OF A SPECIALIST

The article is devoted to improvement of methods of developing the competence profile of a specialist on the enterprise level of the organization. The author summarizes the approaches to definition of concepts "competence", methodological approaches to the development of a profile of competencies, the necessity of the combination of both inductive (analysis of working behavior of successful and unsuccessful professionals) and deductive (job evaluation) approach in the definition of competencies. The methodological approaches to the ranging list and content of the stages of development of the competence profile of a specialist at the corporate level received further development. Investigates the concept of "professional role", based on the types of professional roles, and suggested the inclusion of professional roles in the competence profile of a specialist to pain the exact wording of the competencies. With a view to clearly defining the importance of specific competences for further assessment of the compliance of the characteristics of a candidate for the vacant position of the ideal competence profile is proposed to use the proportion of working time to perform functions and work tasks. The author's method of determining the importance of each competence in the competence profile was proposed in the article. The proposal submitted by the author, can be used in the practice of human resource management, recruitment and selection, personnel evaluation, and the development of adaptation programs and determining of development areas of a specialist, development programs for competency development of employees.

Key words: competence, competence profile, professional role, work analysis, staff selection, staff evaluation, staff development.

Постановка проблеми. Світовий та вітчизняний досвід господарювання переконливо доводить, що ефективність бізнесу визначається якістю та ефективністю використання людських ресурсів, задіяних в ньому. Нова економіка – економіка знань вимагає від HR-спеціалістів не просто забезпечувати виробництво та бізнес-процеси персоналом в необхідній кількості, але й шукати та обирати персонал найвищої якості, що будуть визначати конкурентні переваги бізнесу. Це потребує вдосконалення методик оцінки кандидатів на вакантні посади в напрямку забезпечення їх об'єктивізації та перетворення на дієві інструментальні засоби відбору найбільш підходящого працівника. В цих умовах зрозумілим є інтерес науковців та практиків до використання компетентісного підходу в управлінні людськими ресурсами. Проте методичні підходи до побудови профілю компетенцій як дієвого HR-інструмента потребують удосконалення.

Метою дослідження є удосконалення методики складання профілю компетенцій спеціаліста організації, який використовується для оцінки компетенцій кандидатів на відповідну вакантну посаду, плануванні розвитку персоналу, в щорічній оцінці працівника.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема використання компетентісного підходу в управлінні людськими ресурсами організації є чи не найбільш цікавою у методологічному та практичному полі. Перша група досліджень стосується удосконалення підходів до визначення поняття «компетенція» як узагальненого терміну, що описує якісні параметри працівника, можна зустріти в роботах зарубіжних вчених: Д. Макклеланда, Р. Бояциса, Р. Уайта, С. Уідетта та

С. Холліфорд, Л. Спенсер и С. Спенсер, та вітчизняних науковців та практиків: Петрової І.Л., Клевцової К.В. та багатьох інших [1], [2], [3], [4], [5], [6].

Появі терміну «компетенція» наука та HR-спільнота завдячують Д.Макклеланду та його послідовнику Річарду Боятцису (Richard Boyatzis, 1982), консультанту консалтингової компанії McBer, який в результаті досліджень якостей керівників виявив значно більшу кількість факторів, які відрізняють ефективного керівника від неефективного. Він визначив поняття «компетенція» як «здатність людини поводитися таким чином, який задовольняє вимогам роботи у певному організаційному середовищі, що, в свою чергу, є причиною досягнення бажаних результатів» [7, с.271].

Після Боятциса різними зарубіжними та вітчизняними науковцями та практиками поняттю «компетенція» надавалися різні визначення. Узагальнюючи численні визначення цього поняття, робимо висновок про наявність двох методологічних позицій:

1) опис компетенції як поведінкової характеристики, значущої для ефективного або видатного виконання роботи: Р. Бояцис., С. Уїдетт, С. Холліфорд, С. та Л. Спенсер., Петрова І.Л., тощо [2], [3], [4], [5];

2) опис компетенції як спроможності завдяки наявним знанням, вмінням, особистим характеристикам, мотивації успішно виконувати свою роботу: Фурнхем (Furnham, 1990), Мансфилд (Mansfield), Дяків О.П., Прохоровська С.А., Міжнародна Комісія Ради Європи, Національна Рамка кваліфікацій [3], [9], [10].

На наш погляд, заслуговує на увагу визначення, дане Петровою І.Л., згідно з яким компетенції, являючи собою інтегративну поведінкову модель, охоплюють знання, навички, ставлення, особистісні риси та вмотивованість, необхідні для найкращого виконання певних трудових завдань, функцій, обов'язків [5] По-перше, це визначення включає серед елементів компетенцій важливу складову, мотиваційну складову, яка запускає в дію інші складові компетенції. По-друге, підкреслюється поведінковий характер компетенцій, як наслідок реалізації сукупності інтелектуальних та особистісних властивостей працівника для найкращого виконання роботи.

Група досліджень в сфері компетенцій присвячена використанню компетентісного підходу в управлінні людськими ресурсами організації. Такі питання є предметом досліджень Спенсера Л.М., Спенсера С.М., [4], С. Уїдетта, С. Холліфорд, [3] Петюха В.М., Юрчук Л.Л. [11], Столярук Х.С. [7], Зленко А.М. [12], деяких консалтингових агенцій: «SHL» (Москва, Росія), «Людський капітал» (м. Казань, Росія) [13], зокрема в цих роботах пропонуються методики розробки моделей, профілей компетенцій як універсальних, так і стосовно окремих професій. Профіль компетенцій – це перелік компетенцій з точним описом рівнів їх прояву, що відносяться до конкретної посади. Оптимальним є включення в профіль 12-15 компетенцій [3].

Виклад основного матеріалу. В спеціальній літературі можемо знайти декілька методик створення моделі (профілю) компетенцій. При цьому можна виділити англійський підхід до створення моделі компетенцій, в основі якого лежить функціональний аналіз (так звана «Модель ініціативної хартії менеджменту - MCI»), та американський підхід, заснований на аналізі успішних представників професії, до якої створюється модель компетенцій (модель Боятциса). Представники англійської школи використовують дедукцію як метод дослідження, рухаючись за допомогою консультацій з роботодавцями від загальних, спільних для певного виду професійної діяльності до часткових професійних функцій та відповідних ним компетенцій (знанням, вмінням, навичкам, поведінковим характеристикам). Схвалені після консультації з роботодавцями та іншими особами, професійні стандарти використовуються для створення ряду національних професійних кваліфікацій (National Vocational Qualifications). Проте, як справедливо зауважують критики англійської школи компетенцій, наявність у людини

вказаних в моделі компетенцій знань та навичок ще не визначає успішність на конкретному робочому місці [14, с.37].

Американська школа компетенцій при створенні моделей компетенцій використовує індуктивний підхід, рухаючись в дослідженні від одиничних, часткових компетенцій, притаманних найбільш успішним представникам певної професії, до узагальнених спільних рис, які включають в модель компетенцій. При цьому у визначення складових поняття «компетенції» на перше місце виходять особистісні та поведінкові характеристики: мотиви, особливості, навички, бачення себе та соціальна роль. Такі результати пояснюються предметом та об'єктом дослідження. Річард Бояцис, консультант консалтингової компанії McBer, визначав модель компетенцій керівника, в результаті чого і вивів поняття компетенції. А для керівних посад наявність видатних особистих характеристик є більш визначальною, ніж наявність професійних знань, вмінь та навичок.

На нашу думку, при визначенні поняття компетенції слід враховувати як англійський, так і американський підхід, включивши в зміст «компетенції» як знання, уміння, навички, необхідні для виконання професійних завдань та посадових функцій, так і поведінкові та особистісні характеристики, які сприятимуть ефективному виконанню роботи.

Часто в модель компетенцій включаються компетенції, протилежні за своїм значенням, наприклад, від фахівця вимагається одночасно самостійність та рішучість, та добрі виконавчі здібності, справність. Керівник часто може очікувати наявності в підлеглого високих комунікативних здібностей, притаманних екстравертивним типам темпераменту (холерикам та сангвінікам) та водночас уважності та зосередженості, притаманним інтровертам (флегматикам та меланхолікам). За умов включення в модель компетенцій фахівця таких різнопланових компетенцій знайти ідеального кандидата буває досить складно. Тому вважаємо за потрібне систематизувати методику створення профілю компетенцій.

По-перше, потрібно визначитися, яким методологічним шляхом йти в дослідженні набору компетенцій певного фахівця певної компанії: від характеристик найбільш успішних чи найменш успішних (від зворотного) працівників до формулювання складових компетенції або навпаки: від виконуваних функцій та робочих завдань до відповідних ним необхідних компетенцій. Вважаємо за потрібне в умовах створення корпоративних профілів компетенцій рухатися другим шляхом, оскільки необхідно, щоб ідеальний профіль компетенцій був валідним, обраним за критеріальною вибіркою, тобто з достатньою вірогідністю відображав спільні риси, властиві більшості успішних працівників певної професії (спеціальності). Забезпечити дослідження поведінкових індикаторів та відповідних ним властивостей фахівців в рамках однієї організації на репрезентативній вибірці та навіть генеральній сукупності буде складно, оскільки кількість представників певних професій (спеціальностей) може вимірюватися одиницями. Проте за наявності достатньої генеральної сукупності представників певної професії (спеціальності) метод оцінки поведінкових індикаторів та відповідних ним особистісним рисам та знанневим компонентам буде доречним та ефективним, як в дослідженні McBer, коли опитуванням було охоплено 2000 керівників.

Таким чином, в побудові корпоративного профілю компетенцій вважаємо за необхідне рухатись в напрямку від визначення функцій та професійних завдань на посаді до відповідних ним компетенцій з уточненням поведінкових індикаторів прояву кожної компетенції на основі аналізу поведінки успішних та неуспішних працівників для розробки оціночних шкал рівнів прояву компетенцій. Отже, отримаємо наступні етапи розробки корпоративного профілю компетенцій:

І. Аналіз роботи за певною професією (посадою), який включає: визначення місця посади, основних завдань та виконуваних функцій, структури робочого процесу, норм

продуктивності або ключовими показниками ефективності (KPI), функціональної взаємодії з іншими працівниками, зовнішніми контрагентами, умови роботи, необхідність застосування технічних приладів та обладнання та програмних засобів.

II. Обробка отриманої інформації, корегування її у відповідності до місії та стратегічних цілей і завдань організації. Як відомо, на практиці існує розрив через відставання сприйняття працівниками нових цілей організації та нових стандартів роботи. Іноді, при появі революційних змін в стратегічних цілях компанії, реінжинірингу бізнес-процесів, це несприйняття працівниками нових стандартів роботи може призвести до масових звільнень останніх та заміні їх новими працівниками, готовими сприймати нові цінності та стандарти, як це відбувалось, наприклад, при реформуванні міліції в Україні.

III. Визначення знань, вмінь та практичних навичок, необхідних для успішного виконання визначених на перших етапах посадових функцій та завдань. При цьому можна керуватися результатами опитування працівників, які виконують відповідні функції, їх керівників, Довідниками кваліфікаційних характеристик працівників, освітньо-кваліфікаційними характеристиками фахівців відповідної спеціальності (напрямку підготовки), методом критичних ситуацій, методом аналізу поведінки успішних працівників (за наявності останніх). Основна умова опису – включення тих знань-умінь-навичок, які дійсно необхідні при виконанні певного професійного завдання з урахуванням професійної ролі за посадою.

В науковій літературі не існує однозначного визначення терміну «професійна роль». Згідно з Довідником типових професійних характеристик посад державних службовців, професійна роль будь-якого співробітника пов'язана з виконанням ним етичних норм взаємовідносин зі своїм зовнішнім оточенням (колегами, підлеглими, клієнтами, партнерами тощо). [15]

При розробці моделі компетенції економіста з праці Петюх В.М., Юрчук Л.Л. виділяють наступні його ролі: В. – відповідальний; У – учасник процесу; Вик. – виконавець; К – контролює процес; Р – приймає рішення в процесі; Е. – консультує в процесі; П. – приймає і затверджує результати процесу; З. – зайвий в процесі; Н. – невідома роль в процесі; А. – аутсорсинг-партнер процесу. [11] Столярчук Х.С. в своєму дисертаційному дослідженні будує профілі за чотирма ролями: «Партнер», «Експерт», «Комунікатор» та «Координатор». [7, с.194] Кожан. Т.О. виділяє 6 професійних ролей на прикладі менеджера з персоналу: 1) стратегічний партнер; 2) адміністративний експерт; 3) інтегратор інтересів різних груп; 4) внутрішній радник; 5) ініціатор змін; 6) експерт із проблем глобалізації. [16, с.101]

Узагальнюючи приклади вживання словосполучення «професійна роль», визначимо останню як поведінкову характеристикою певної професії, що відображає особливості реалізації професійних функцій на конкретному робочому місці з точки зору універсальних управлінських функцій. Оскільки останніми, відповідно до циклу менеджменту Шугарта-Демінга, є: планування, організація, мотивація, виконання, контроль та корегування, навчання та впровадження покращень та нововведень в роботі, то, відповідно, професійними ролями будуть: «стратег», «керівник», «координатор», «забезпечувач», «комунікатор», «мотиватор», «виконавець», «контролер», «наставник», «експерт», «новатор» або «агент змін».

Важливість одних особистісних характеристик для різних ролей однієї й тієї ж професії буде значно відрізнятися від таких, але для іншої виконуваної ролі, а сам набір професійних ролей двох фахівців однойменної професії (посади) в різних організаціях також може суттєво відрізнятися залежно від розподілу функцій та повноважень в різних організаціях. Наприклад, менеджер з персоналу, перебуваючи під керівництвом директора з персоналу, може виконувати переважно ролі «виконавця» HR-функцій у великій компанії, а в іншій невеликій організації одноосібно виконувати функції

керівника, комунікатора, організатора, новатора та виконавця багатьох специфічних HR-функцій.

IV. *Розробка профілю компетенцій*, який поєднує основні робочі функції та завдання на посаді, відповідні необхідні знання, уміння та спеціальні навички, особистісні характеристики фахівця, які сприяють успішному виконанню робочих функцій.

Для отриманих компетенцій необхідно визначити їх важливість. Надаючи визначення поняттю «компетенція» Л. Спенсер та С. Спенсер, підкреслюють, що «це індивідуальні характеристики, які можна виміряти або достовірно підрахувати та стосовно яких можна стверджувати, що вони є значущими для визначення ефективного та неефективного виконання роботи» [4]. С. Уідетт та С Холліфорд, описуючи можливості застосування моделей компетенцій у відборі персоналу, рекомендують перевіряти кандидатів стосовно наявності в них «критичних» та «бажаних» компетенцій. [3] Мариніна О. на етапі побудови профілю посади пропонує оцінювати важливість компетенції по шкалі: «обов'язково», «бажано». При цьому мірою оцінки служить відповідь на питання: «Чи є обрані компетенції дійсно важливими в роботі?» [17].

Основна проблема, з якою стикаються на практиці розробники профілю компетенції, – які саме компетенції є дійсно важливими, і потребують включення в профіль, а які просто «бажані». Оскільки універсальною мірою кількості живої праці, мірою її ціни, є робочий час, то пропонуємо для цього використовувати оцінку величини питомої ваги (у відсотках) денного (при однотипних функцій), місячного або річного (при складних та відповідальних посадах) фонду робочого часу, який витрачає працівник на виконання кожної з посадових функцій. Основою такої оцінки можуть слугувати:

- експертна думка виконавця на посаді, його керівника
- результати фотографії або самофотографії робочого часу працівника;
- результати розрахунків норм часу за міжгалузевими нормативами часу на виконання відповідних робочих операцій (для проектування нових посад, раніше не займаних працівниками).

Функції та відповідні ним компетенції, що отримують оцінки питомих ваг витрат часу на їх виконання значень до 5-10%, можна вважати несуттєвими, тоді як «критичними» будуть вважатися компетенції, які необхідні протягом 60% і вище робочого часу працівника на посаді; «важливими» будуть вважатися компетенції, що затребувані протягом 10-40% фонду робочого часу працівника.

Таким чином, оціночна таблиця при створенні профілю компетенцій на прикладі посади регіонального бізнес-тренера банку буде мати вигляд, представлений в табл. 1. Як бачимо з табл.1, деякі особистісні характеристики та установки вживаються декілька раз. З метою визначення їх важливості, пропонуємо важливість (вагу) компетенції визначати як відношення добутку кількості згадувань компетенції в оціночній таблиці на вагу відповідної функції до загальної кількості різнойменних компетенцій. Наприклад, розрахунок ваги компетенції «аналітичні здібності», яка згадується 5 разів з загального числа - 13 особистісних характеристик в п'ятих функціях з важливістю 50%, 10%, 10%, 5%, 5% буде таким:

$$d_{ан.здіб.} = \frac{5 \cdot (50\% + 10\% + 10\% + 5\% + 5\%)}{13} \approx 31\% \quad (1)$$

Таким чином, важливість наявності цієї компетенції достатньо важлива вагома. Тоді як, наприклад, наявність в кандидата на посаду бізнес-тренера розвинутого почуття гумору не настільки важливим, його вага складає за подібними розрахунками лише 3,8%.

Слід підкреслити, що оцінку важливості певної компетенції потрібно здійснювати окремо за видами компетенцій: знаннєві, практично-навичкові, особистісні здібності,

Таблиця 1
Оціночна таблиця профілю компетенцій на прикладі регіонального бізнес-тренера
комерційного банку

Основні посадові функції та робочі завдання на посаді	Роль	Ступінь важливості функції, %	Основні знання та уміння, необхідні для виконання цієї функції / завдання	Технічні навички, необхідні для виконання цієї функції	Особистісні характеристики, необхідні для виконання цієї функції / завдання	Соціальні установки та цінності, необхідні для виконання цієї функції / завдання
Проведення корпоративних тренінгів	Виконавець	50%	Знання андрагогіки, Знання елементів бізнес-тренінгу, технології проведення бізнес-тренінгів. Уміння керувати групою динамічно (проводити ігри, вправи, мозкові штурми, розминки), Навички роботи з групою.	Уміння користуватися фліп-чартом, комп'ютером, мультимедійним проектором, копіювальною технікою.	Розвинуті комунікативні здібності. Впевненість в собі. Аналітичні здібності. Емпатія. Гнучкість та адаптивність. Стрессостійкість. Розвинуте почуття гумору.	Повага до учасників тренінгу. Партнерство у відносинах. Відкритість. Оптимізм та позитивність. Баланс орієнтації на людей та результат. Системність та логічність. Послідовність.
Створення нових тренінгів	Новатор Експерт Комунікатор	20%	Знання складових бізнес-тренінгу, технології створення бізнес-тренінгу	Просунуті навички роботи в Power Point	Креативні здібності. Ерудованість. Логічність Здатність швидко навчатися.	Системність. Цілеспрямованість. Партнерство у відносинах.
Пост-тренінгова підтримка працівників, проведення коуч-сесій	Виконавець Агент змін	10%	Знання андрагогіки, технології проведення коуч-сесії	-	Емпатія. Розвинуті комунікативні здібності. Аналітичні здібності.	Цілеспрямованість. Партнерство у відносинах. Відкритість. Оптимізм та позитивність. Баланс орієнтації на людей та результат.
Участь у відборі персоналу	Експерт	10%	Знання методів та технологій оцінювання персоналу. Знання основ психології особистості.	Уміння ставити питання різних типів, аналізувати мета-програми, розробляти та оцінювати кейси, тощо.	Аналітичні здібності, розвинуті комунікативні здібності	Орієнтація на інтереси компанії. Об'єктивність.
Планування та організація проведення тренінгів	Стратег Координатор	5%	Уміння розробляти плани	Володіння техніками тайм-менеджменту	Організаторські здібності. Аналітичні здібності. Комунікативні здібності	Цілеспрямованість
Складання звітів з тренінгу	Виконавець	5%	Вміння писати звіти	Вміння оцінювати компетенції учасників тренінгу за їх поведінкою	Критичне мислення. Аналітичні здібності	Системність та логічність. Орієнтація на результат

соціальні установки, оскільки, по-перше, всі ці нерівнозначні складові мають бути включені в профіль компетенцій, не втративши своєї ваги, по-друге, рівень прояву них оцінюється різними типами інструментів оцінки: знаннєві – тестуванням знань, навикові – вирішенням кейсів, або пробним виконанням роботи; особистісні характеристики – психологічними тестами та особистісними опитувальникам; соціальні установки – методом аналізу мета-програм, тобто лінгвістичними особливостями побудови фраз, які характеризують ключові моменти в прийнятті рішень особою, її активність / пасивність, мотивацію досягнення / уникнення невдач, одноосібність або командність, тощо.

Після розрахунку ваги кожної компетенції, потрібно детально описати рівні прояву кожної з компетенції за 4-5-бальною шкалою: від найбільш негативного поведінкового прояву відсутності певної компетенції до найкращого, що характеризує ефективно або чудове виконання роботи. Цей етап детально описаний в науковій та бізнес-літературі.

V. Апробація та корегування профілю компетенцій. Розроблений профіль компетенції потребує апробації в процесі оцінки персоналу або при відборі кандидатів на вакантні посади. Під час такої апробації уточнюються формулювання компетенцій, та опис їх рівнів прояву, ліквідуються виявлені «пробіли» в описі необхідних компетенцій, незначущі компетенції відкидаються з моделі.

VI. Затвердження та використання профілю компетенцій. Після корегувань, профіль компетенцій може використовуватись в процесах управління персоналом: при відборі кандидатів на вакантну посаду, розробці програм адаптації нових працівників, в процедурах оцінки персоналу, при розробці програм навчання та розвитку персоналу.

Висновки.

1. Проведене дослідження змісту поняття «компетенція» дає можливість виявити наступні її компоненти, які мають включатись в профіль компетенції: Знання; уміння; спеціальні навички; особистісні характеристики (якості та здібності); соціальні установки.

2. Узагальнюючи методичні підходи до визначення компетенцій, необхідних для певної роботи, вважаємо за необхідне при розробці профілю компетенцій в організації поєднання як американського (опису поведінкових характеристик найбільш успішних представників професії), так і європейського підходів (аналізу роботи та необхідних для її виконання компетенцій), за якого аналіз роботи з визначенням необхідних знань, вмінь, навичок, особистісних характеристик поєднується з аналізом поведінкових індикаторів найбільш успішних професіоналів.

3. Визначені компетенції слід оцінити за важливістю з метою забезпечення можливості подальшого використання в оцінці працівників. За інтегральний об'єктивний показник важливості компетенції пропонуємо прийняти питому вагу витрат робочого часу на виконання функцій та завдань на посаді, які потребують відповідної компетенції.

4. В процесі оцінки наявності в кандидата на вакантну посаду необхідних компетенцій запропонований інструмент оцінювання важливості компетенцій допоможе більш чітко визначити, наскільки кандидат відповідає ідеальному профілю компетенцій, а також прогнозувати та планувати його керівникові майбутні управлінські дії щодо забезпечення належного виконання робочих завдань: перерозподіл обов'язків та повноважень серед працівниками структурного підрозділу, планування навчально-адаптивних заходів щодо нового працівника, здійснення заходів з раціоналізації робочих процесів, тощо.

5. Водночас потребують подальших досліджень пошук загальноприйнятних визначень та описів компетенцій, їх класифікації, та розробка інструментарію

визначення профілю компетенцій фахівця, який буде зрозумілим та узгодженим як роботодавцями, так і системою освіти.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ

1. McClelland D.C. (1973), Testing for competence rather than for intelligence, *American Psychologist*, 28, 1-14
2. Бояцис Р. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы / Р. Бояцис ; пер. с англ. - М. : НИРО, 2008. - 352 с.
3. Стив Уидетт, Сара Холлифорд. Руководство по компетенциям. – Изд.3-е. - М.: НИРО, 2008. – 240 с.
4. Спенсер-мл. Лайл М., Спенсер Сайн М.. Компетенции на работе. Пер. с англ. - М: НИРО, 2005. - 384 с.
5. Петрова І. Інтеграційна роль компетенцій у стратегічному управлінні людськими ресурсами / І. Петрова // Україна: аспекти праці. – 2008. - №8. – С. 23 – 28.
6. Клецова К.В. Формування компетенцій персоналу як основа забезпечення його конкурентоспроможності на ринку праці / К.В. Клецова // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2010_1_1/Klecova.pdf.
7. Столярук Х.С. Формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівців з управління персоналом: дис. ... канд. ек. наук: 08.00.07: Столярук Христина Сергіївна; М-во освіти і науки України. ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. В.Гетьмана»; наук. кер. Петюх В.М. – Київ, 2016. – 295с.
8. Армстронг Майкл. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд. – СПб: Питер, 832с.
9. Evaluator Competencies / International Board of Standards for Training, Performance and Instruction (IBSTPI) // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ibstpi.org/>.
10. Про затвердження Національної рамки кваліфікацій. Постанова Кабінету Міністрів України, від 23.11.2011 № 1341 // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-п>.
11. Петюх В.М., Юрчук Л.Л. Методичні підходи щодо визначення недостатніх компетенцій економіста з праці / В.М. Петюх, Л.Л. Юрчук // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. – Збірник наукових праць. – 2012. – №1(3). – С. 11-19.
12. Зленко А. М. Компетенції в системі оцінки персоналу / А. М. Зленко // Економічний вісник університету. - 2013. - Вип. 20(1). - С. 99-102. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2013_20\(1\)_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2013_20(1)_21).
13. Модель компетенций / Консалтинговая компания «Человеческий капитал» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://hrconsalting.ru/upload/iblock/089/oztyqgappwrvkx%20dgbdiqutjebi%20cqdbxsarqrgnnyiyvlex%20omnifwnhfpyjrvbrmsij%20kpwxfvqahfmvossbaxryhiti%20zfbiplymjnrf%20xhffnrabktdk.pdf>.
14. Управление развитием персонала: навч. посібн. / Т. П. Збрицька, Г. О. Савченко, М. С. Татаревська. – Одеса: Атлант, 2013. — 427 с.
15. Про Довідник типових професійних характеристик посад державних службовців (випуск 76): Наказ Головного управління державної служби України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nads.gov.ua/sub/nikolaivska/ua/publication>.
16. Кожан Т.О. Визначення видів компетенцій менеджера з персоналу [Електронний ресурс] / Т. О. Кожан // Соціально-трудові відносини: теорія та практика . - 2013. - № 2. - С. 98-104. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvtp_2013_2_15.
17. Маринина О. Составляем и описываем требования к должности. – [Електронний ресурс] <http://www.kadrovik.ua/content/sostavlyaem-i-opisyvaem-trebovaniya-k-dolzhnosti>.