

## МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ КОМПЕТЕНЦІЙ ПРАЦІВНИКІВ АТП

*Іванова К.О.*

*Науковий керівник: Водолажська Т. О., к.е.н., доцент  
Харківський національний автомобільно-дорожній університет*

В даний час в сучасних організаціях побудові моделі компетенцій працівників відводиться важлива роль в політиці управління персоналом.

В деяких компаніях система прописаних компетенцій є ключовою в роботі з персоналом.

Дуже поширене використання компетенцій при оцінці персоналу, так як застосування цього інструменту дозволило менеджерам з персоналу, оцінюючи виконання роботи, аналізувати не тільки те, що було досягнуто співробітником за минулий період, а й те, як це було зроблено.

Формування моделі компетенції менеджера є обов'язковою умовою при підборі необхідного фахівця на посаду.

Модель може бути використана також для:

- оцінки діяльності менеджера;
- формування кадрового резерву;
- контролю за роботою керівника;
- визначення, чи відповідає керівник займаній посаді;
- формування системи мотивації менеджера.

Виділення ключових компетенцій спрощує проведення зазначених процедур.

Аналіз наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених, таких як Е. Майо, М. Армстронга, Дж. Стрікланда, В. Савченко, Л. Ніколаєнко, Н. Федорової та О. Мінченкової, А. Томпсона [1–8], надав можливість дійти висновку, що, на жаль, сучасна практика менеджменту не має єдиної думки дослідників стосовно методів формування моделі компетенцій працівників, тому доцільно доповнити та розширити методичні рекомендації формування моделі компетенцій працівників.

Це дозволить більш точно визначити кваліфікаційний рівень працівника, детально проаналізувати його професійні та особисті компетенції, оцінити результативність праці й рівень професійних досягнень, виявити резерви розвитку трудового потенціалу та гармонічно поєднати потребу розвитку персоналу зі стратегічними цілями підприємства.

Результатом процесу створення моделі компетенцій є профілі компетенцій, розроблені для кожної посади, які дозволяють перевірити, наскільки компетенції точно відповідають усім робочим ролям, існуючим в компанії. Профіль компетенцій – список компетенцій, що відносяться до конкретної посади.

Він визначає не тільки те, що очікується від співробітників, але і те, як їм слід діяти.

Складена модель компетенцій повинна бути лояльною по відношенню до всіх працівників підприємства.

У той же час, для кожної посади має бути процентне співвідношення важливості наявності тієї чи іншої компетенції.

Модель компетенцій включає в себе не тільки звичні пункти (рівень освіти і досвід роботи), а й особистісні і ділові якості людини. При складанні моделей компетенцій фахівці радять включати в неї від 5 до 15 ключових компетенцій.

Модель компетенцій однаково застосовна до різних типів організацій, тому що використання в моделі мови, зрозумілої і доступної всім працівникам і менеджерам організації, значно підвищує віддачу при використанні цього інструменту. Застосування в управлінській діяльності інструментарію такого типу вимагає певних організаційних умов, тому що виникнення кваліфікаційних відмінностей на порожньому місці статися не може і для цього потрібна значна організаційна робота. Наприклад, європейський підхід зосереджений на визначенні стандарту мінімуму, який повинен бути досягнутий співробітником, а американська модель визначає, що повинен робити працівник, щоб домогтися найвищої ефективності.

Таким чином, формування моделі компетенцій працівника є довготривалим та інтелектуально затратним процесом, що потребує відповідного рівня експертизи від осіб, що приймають участь у моделюванні. Модель компетенцій слугуватиме універсальним інструментом управління персоналом, якщо буде побудована виходячи з коротко та довгострокових планів, місії і цінностей організації, та з одночасним використанням методів аналізу робіт і моделювання компетенцій.

#### Література:

1. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу : навч. посібн. / В.А. Савченко. – К. : КНЕУ, 2002. – 351 с.
2. Николаенко Л.Ф. Подбор статистических показателей относительно оценки системы управления персоналом / Николаенко Л.Ф. // Бізнесінформ. – 2007. – № 8. – С. 171-176.
3. Мотивация и оценка персонала : учебн. пособ. / под ред. Дмитренко Г.А., Шарапатовой Е.А., Максименко Т.М. – К. : МАУП, 2002. – 248 с.
4. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, П.Дж. Стрикленд ; пер. англ. – М. : Вильямс, 2003. – 924 с.
5. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / Майкл Армстронг ; пер. с англ. – М. : ИНФРА-М, 2002. – VIII. – 328 с.
6. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – М. : Дело, 1999. – 800 с.
7. Mayo E. The Human Problems of an Industrial Civilization / Mayo E. – Boston : Graduate School Administration, Harvard University, 1946. – 318 с.
8. Федорова Н.В. Управление персоналом организации : учебн. пособ. / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. – М. : КНОРУС, 2005. – 416 с.