

УДК 331.1

ВИКОРИСТАННЯ МОДЕЛІ КОМПЕТЕНЦІЙ В ПРОЦЕСІ РЕКРУТИНГУ

Писаревська Ганна Іллівна, к.е.н., доцент, ХНЕУ ім. С. Кузнеця, Харків, Україна

Анотація — Обґрунтовано поняття моделі компетенцій та необхідність його використання в процесі рекрутингу. Визначено етапи розробки та впровадження моделі компетенцій у практику рекрутингових агенцій. Обґрунтовано необхідність визначення профілю компетенцій та рівнів впливу компетенцій.

Ключові слова — рекрутинг, компетенції, компетентності, модель компетенцій, профіль компетенцій.

В сучасних умовах ведення бізнесу конкурентні переваги отримують ті організації, які мають не тільки компетентний персонал, що адекватно реагує на зміни, але й працює злагоджено та результативно. З урахуванням кризових умов функціонування економіки у поєднанні з сучасними вимогами HR-менеджменту, необхідно постійно впроваджувати нові технології, що підвищує необхідність пошуку та утримання найбільш кваліфікованих спеціалістів на всіх напрямках роботи для забезпечення прибутковості бізнесу. При цьому спостерігається зниження рівня професійної підготовки молоді, що, в свою чергу, призводить до браку кваліфікованих спеціалістів.

В роботах [1,2] визначено, що в умовах гострого браку потрібних талантів та компетенцій багато організацій погано справляються із завданням залучення та оцінки персоналу, оскільки ці процеси пережили серйозну трансформацію через глобальні зміни на ринку праці, появу нових моделей роботи, соціальні мережі та інше. Рекрутинг слід розуміти як діяльність, що полягає у пошуку та підборі компетентних спеціалістів на наявні вакансії, які б відповідали усім вимогам замовника.

Для успішної професійної діяльності на певній посаді працівник має володіти оптимальним набором якостей, тобто компетенціями. В процесі рекрутингу необхідним є використання моделі компетенцій, яка полягає у використанні принципів формування набору компетенцій, розробці повного набору компетенцій та їх опису. Модель компетенцій унікальна для кожної організації, вона змінюється, трансформується, розвивається та коректується разом з її розвитком.

Необхідність дослідження сучасних тенденцій рекрутингу, розробки та впровадження моделі компетенцій в процесі залучення та підбору персоналу обумовлює актуальність даного дослідження.

Проблемам рекрутингу, моделі компетенцій, управління персоналом та працевлаштування присвячено наукові праці Д. Володіна, Ю. Духнича, С. А.Карташової, С. Кучерової, М. А. Орлової, Саллівана Дж., Т. Шрайтера та інших вчених [1-6].

Аналіз літератури показує, що в працях вчених створено достатнє підґрунтя для дослідження тенденцій рекрутингу та підбору персоналу. Проте питанням компетентнісного підходу та розробці моделі компетенцій приділено недостатньо уваги. Це обумовлює необхідність нових досліджень, присвячених методиці оцінки компетентності співробітника на основі моделі компетенцій.

Метою дослідження є використання компетентнісного підходу та обґрунтування необхідності моделі компетенцій в процесі рекрутингу.

Компетентність – це вміння виконувати свої робочі функції відповідно до передбачених посадою стандартів. Причому за допомогою компетентності демонструються вміння в реальних робочих ситуаціях.

В роботі [4] визначено, що компетенції – комплекс необхідних характеристик

(якостей) працівника, які він проявляє в реальній діяльності для успішного досягнення поставлених цілей в конкретних умовах. До компетенцій відносяться як знання і навички, так і особові характеристики: природжені здібності, емоційні особливості і вольові установки, що проявляються в поведінці. Таким чином, ці поняття близькі і взаємозв'язані: щоб бути компетентним (уміти виконувати вимоги), потрібно мати компетенції (мати необхідні ділові якості)

Модель компетенцій складається з прийнятого в організації набору принципів формування набору компетенцій для посади, а також повного переліку компетенцій і опису кожної з них в комплексі.

В роботі [4] визначено, що модель компетенцій – структурований набір необхідних компетенцій, які можна ідентифікувати та виміряти стосовно індикаторів поведінки.

Перевагами впровадження моделі компетенцій для організації є: єдині стандарти опису ефективності роботи; узгодженість критеріїв і понять при оцінці працівника; чітке розуміння, що необхідно оцінити; можливість визначити сильні і слабкі сторони співробітника; планування кар'єри і розвиток персоналу; формування кадрового резерву; відбір необхідних співробітників; побудова системи мотивації персоналу; розвиток корпоративної культури.

В роботі [3] зазначено, що розумне і правильне застосування моделі компетенцій дозволяє вирішувати різні завдання в області управління персоналом, просувати компанію до досягнення стратегічних цілей і підвищувати її конкурентоспроможність. Використання моделі компетенцій в процесі рекрутинг персоналу дозволяє скоротити число помилок, відсіваючи тих кандидатів, знання і навички яких не відповідають профілю компетенцій по цій позиції.

Модель компетенцій відіграє важливу роль в оцінці співробітників, дозволяючи виявляти найталановитіших і перспективніших на яких триматиметься майбутній успіх організації..

Необхідно відзначити, що загальної моделі компетенцій для підприємств не існує. Надзвичайно важливо розробляти

унікальну модель компетенцій для кожного підприємства, спираючись на специфіку діяльності підприємства та стратегію розвитку.

У роботі [7] зазначено, що Для вдосконалення процесу рекрутингу персоналу доцільно розробити унікальну для підприємства модель компетенцій для визначення необхідних вимог до працівників щодо рівня їх знань, навичок, умінь і особистих якостей.

Ключові компетенції розробляються відповідно до цілей та завдань підприємства та його корпоративної стратегії. Зміст ключових компетенцій виходить із стратегії розвитку організації.

Модель компетенцій розробляється для кожної посади та описує інтелектуальні та ділові якості працівника, його знання, уміння і навички, необхідні для успішної роботи на конкретному підприємстві.

Етапи розробки моделі компетенцій можуть розрізнятися залежно від величини організації, області діяльності і потреб конкретної посади.

Таким чином можна визначити найбільш характерні етапи для розробки моделі компетенцій:

1. Підготовка до розробки моделі компетенцій, що включає перегляд наявних практик, відповідність стратегії та вибір системи оцінки.

2. Дослідження моделі компетенцій включає аналіз елементів роботи, робота із співробітниками певної групи, виявлення зразків поведінки, навичок і знань.

3. Розвиток моделі компетенцій включає аналіз отриманих даних, складання та затвердження моделі компетенцій.

4. Впровадження моделі компетенцій передбачає аналіз елементів роботи, роботу із співробітниками певної групи, виявлення зразків поведінки, навичок і знань.

Результатом розробки моделі компетенцій є профілі компетенцій побудовані для кожної посади. Профіль компетенцій — це список компетенцій, що відносяться до конкретної посади в організації, з точним визначенням рівня їх прояви. Профіль компетенцій – індивідуальна еталонна модель компетенцій, необхідних для досягнення успіху на конкретній посаді.

Для визначення видів компетенцій, які формуються у професійній діяльності, пропонується їх класифікація за наступними ознаками:

корпоративні (або ключові) – підтримують місію і цінності компанії, застосовані до будь-якої посади;

управлінські – застосовуються відносно посад усіх рівнів управління.

Модель компетенцій забезпечує узгодження критеріїв підбору і оцінки персоналу із стратегією організації, а також сприяє виявленню пріоритетних напрямів професійного розвитку працівників організації.

При формуванні профілів компетенцій необхідно детально описати рівні прояви компетенцій, щоб створений профіль був еталоном посади і містив усі вимоги, дотримання яких забезпечуватиме виконання співробітником своїх обов'язків з необхідною якістю і у встановлені терміни.

Для розробки профілю компетенцій посади керівника організації необхідно виділити компетенції, які потрібні для успішного виконання роботи на вказаній посаді. На основі дослідження літературних джерел та аналізу підприємства мають бути виявлені необхідні компетенції працівника.

Компетенції можна охарактеризувати через рівні їх вираженості:

перший рівень (базовий), коли менеджер проявляє необхідні для роботи якості;

другий рівень (сильний), коли компетенція проявляється в трудових процесах, при вирішенні складних завдань;

третій рівень (лідерський), коли менеджер допомагає іншим виявити необхідні навички та визначає норми для колективу.

Таким чином, для кожного працівника в ієрархії посад і професій визначений свій рівень сформованості компетенції, адже для кожної професії передбачений різний перелік завдань і, відповідно, ділових якостей наприклад, якщо для успішної діяльності спеціаліста необхідний прояв цієї компетенції на 2 і 3-му рівні, то успішна діяльність робітника може здійснюватися за умови сформованості компетенцій на першому та другому рівні.

Опис вимог до поведінки співробітників за допомогою моделювання компетенцій та виявлення індикаторів поведінки – це

інструмент, який може застосовуватися в усіх областях, де треба працювати з людьми. Тому користуватися їм можуть не лише фахівці з персоналу. По-справжньому впроваджена модель компетенцій – це робочий інструмент кожного керівника і співробітника організації, а впровадження компетентнісного підходу в процесі рекрутингу може стати стратегічною методологією успішного розвитку рекрутингової агенції.

Розробка моделі компетенцій, яка відповідає професійним потребам можлива на основі структурного підходу. Для розробки моделі компетенцій необхідне залучення персоналу до розробки моделі і повна відкритість інформації щодо моделі.

Модель компетенцій є ефективним інструментом при здійсненні підбору персоналу, дозволяючи формувати "портрет" необхідного кандидата і оцінювати претендентів на предмет відповідності цим вимогам. Вона забезпечує узгодження критеріїв підбору і оцінки персоналу із стратегією організації, а також сприяє виявленню пріоритетних напрямів професійного розвитку працівників організації.

Список використаної літератури

1. Володин Д. Новые подходы к старым проблемам рекрутинга / Д. Володин, А. Снегирев. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kadry.ru/articles/detail.php?ID=1167>.
2. Духнич Ю. Глобальные тренды управления персоналом 2014 / Ю. Духнич. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.smart-edu.com/global-hr-trends-2014.html>.
3. Карташов С.А. Рекрутинг: найм персонала: учебное пособие / С. А. Карташов, Ю.Г. Одегов, И.А. Кокорев // Под ред. Ю.Г. Одегова. – 2-е изд. – М: Экзамен, 2014. – 319 с.
4. Кучерова С. Оценка и развитие персонала на основе модели компетенций / С. Кучерова, К. Косс. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1411>.
5. Орлова М. А. Специфические особенности работы рекрутинговых компаний / М. А. Орлова. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://psyjournals.ru/sociosphera/2010/n2/35395_full.shtml.
6. Салливан Дж. 25 основных тенденций, проблем и возможностей рекрутинга в 2014 году / Дж. Салливан. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kakdelat.ru/about/life.php?ID=6335>.

Автор

Писаревська Ганна Іллівна, доцент,
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
(Hanna.Pysarevska@m.hneu.edu.ua).

Тези доповіді надійшли 07 лютого 2017 року.
Опубліковано в авторській редакції.