

УДК 336: 352.075.1

А. Ліпенцев,
Ю. Ліпенцева

СУЧАСНІ HR-ТЕХНОЛОГІЇ: УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ УСТАНОВОЮ НА ЗАСАДАХ КОМПЕТЕНЦІЙ

Досліджено досвід застосування компетенційного підходу в практиці управління людськими ресурсами країн із сталими традиціями демократії. Розроблено рекомендації щодо підходів до впровадження управління на засадах компетенцій у практику HR-менеджменту у фінансових установах України.

Ключові слова: HR-технології, компетенція, компетентність, управління людськими ресурсами фінансових установ, управління на засадах компетенцій.

Успішність реформування державних фінансових установ в Україні залежить від багатьох факторів, але найбільш важливим чинником є людські ресурси. На сьогодні управління кадрами в державних фінансових установах не відповідає наявним потребам. Це пов'язано із низкою проблем: відсутня реально діюча державна кадрова політика; статус кадрових підрозділів в організаціях – низький; на них покладені переважно обліково-розпорядчі функції; вони реально не беруть участі у перспективному плануванні персоналу; штат їх надзвичайно обмежений; працівники відділів кадрів часто не мають відповідної підготовки. Зрозуміло, що за таких умов не можна говорити про професійний підхід до управління кадрами у державних установах.

Здійснення адміністративної реформи в Україні та формування культури управління державними установами передбачає кардинальну перебудову концепції кадрової політики та поширення кращого досвіду управлінської

діяльності [1]. Одним із напрямків змін у кадровій політиці України може бути застосування підходу до управління людськими ресурсами на засадах компетенцій, котрий покладено в основу кадрової політики у державних установах Австрії, Канади, Нідерландів, Німеччини, США та інших країн [2, 3]. Керівництво державної служби України визначає формування компетенційних профілів посад державних службовців як один із пріоритетних напрямків об'єктивації процесів відбору державних службовців [4].

Мета статті полягає у дослідженні досвіду застосування компетенційного підходу в практиці управління людськими ресурсами державної служби країн із сталими традиціями демократії та розробки рекомендацій щодо підходів до впровадження HR-менеджменту на засадах компетенцій у практику управління фінансовими установами.

Завдання дослідження:

1. Здійснити контент-аналіз аспектів застосування терміна “компетенція”.
2. Виявити можливості застосування компетенцій в управлінні державними установами.
3. Проаналізувати досвід застосування підходу до управління людськими ресурсами на засадах компетенцій у державних установах Канади та США.
4. Розробити рекомендації щодо підходів до впровадження компетенційно орієнтованого менеджменту у практику управління людськими ресурсами вітчизняних фінансових установ.

Окремі аспекти проблеми розглядались у працях: М. Армстронга, В. Вертера, А. Віланда, С. Вудрофа, Г. Панцера, Х. Дас, К. Девіса, В. Зена, Б. Кампіхе, В. Лобанова, Д. Майла, М. Мельника, Т. Мотренко, Е. Охотського, Х. Сквіда, А. Стадник, О. Тимошенко, Е. Тофлера, С. Шекшні.

Процесам глобалізації імманентна певна уніфікація і тиражування успішних методологій державного менеджменту і впровадження їх в практику управління державними установами, що обумовлює необхідність зміни і розвитку культури управління державними органами виконавчої влади. Сутність компетенційного підходу до управління людськими ресурсами полягає

у застосуванні критеріїв компетентності в управлінні людськими ресурсами, які сприятимуть досягненню відповідного рівня роботи, а також забезпечать продуктивне функціонування організації загалом [5, 6].

“Інтеграційна парадигма організацій”, яку Е. Тофлер розглядає у “Метаморфозах влади” [7], визначає пріоритетність концентрації уваги керівництва на організаційному та індивідуальному розвитку як основну передумову досягнення успішності організацій та основу нового стилю управління. Перманентна орієнтація на розвиток і підтримку компетентності співробітників, яка є в основі компетеційного підходу, технологічно забезпечує інституційні відповіді на нові глобальні та соціетальні виклики. Поняття компетентності та компетенцій досить часто застосовуються як синоніми. Але відомими є спроби розведення цих понять: “компетентність” – це поняття, яке належить до людини, характеризує аспекти поведінки, що стоять за компетентним виконанням роботи; а “компетенція” – це поняття, яке належить до роботи, характеризує сферу діяльності, у якій людина компетентна. Але у практичній діяльності часто застосовується змішаний підхід, котрий об’єднує використання і поведінкових факторів компетентності, і професійної компетентності. Переважно все це об’єднується терміном “компетенція”. Використовуючи цей термін, важливо пам’ятати про існування двох аспектів (робота і людина). Це також необхідно враховувати при аналізі та визначенні компетенцій [8 – 10].

Термін “компетенція” трактується спеціалістами різних сфер діяльності по-різному. Соціально-психологічно орієнтоване сучасне вчення менеджменту розглядає компетенцію особистості як взаємодію трьох компонентів: фахової компетенції, методичної компетенції та соціальної компетенції. Компетенцією у первісному значенні вважають відповідальність і повноваження лідера. Більшість теоретиків і практиків управління вважають, що компетенція – це синтез знань, навичок, досвіду та практики. Компетенція – це відповідні навички, вміння, знання або поведінкові характеристики, які впливають на ефективність виконання роботи та часто пов’язані з організаційними цілями. Компетеційні профілі (моделі

компетенцій) – це низка спеціальних компетенцій для: організації; функціональної спільноти/професійної групи або певної посади [11 – 17]. Модель повинна відповідати загальній стратегії організації та включати компетенції, необхідні для виконання конкретних завдань. Набір індивідуальних компетенцій співробітника складається з корпоративних, менеджерських та професійних характеристик [18]. На думку С. Шекшні, компетенції зорієнтовані на об'єктивацію оцінки керівників та спеціалістів, які займаються неструктурованою діяльністю, що передбачає високий ступінь свободи та творчості [19].

Компетенції покладені в основу здійснення усіх функцій (етапів) кадрового менеджменту в управлінні державними установами (рис. 1) [20].

У 1991 р. у США федеральне управління з кадрів провело опитування 20 тис. керівників різних рівнів (50% опитаних – представники служб вищих керівників) щодо того, які якості є необхідними для вступу на посаду і які дозволяють досягати успіху в праці [21]. На основі цих досліджень визначено 22 необхідні якості, якими повинні володіти керівники і розроблено модель “Основи ефективного лідерства” (детальніше цю модель ми аналізували у попередніх роботах [22]).

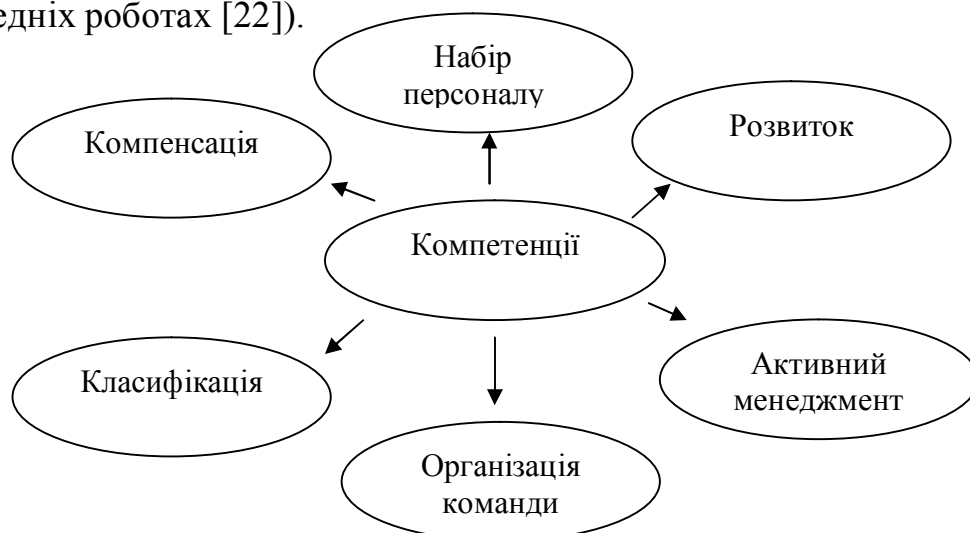


Рис. 1. Застосування компетенцій у здійсненні функцій (етапів) кадрового менеджменту

Модель “Основи ефективного лідерства” має певні особливості:

1. Визначено основи компетентності, які повинні мати всі керівники державних закладів, незалежно від посади і тип роботи.

2. Для кожної групи керівників встановлено різний перелік управлінських якостей. За цього з просуванням по службі і очоленням вищих керівних посад сфера компетенції поширюється.

Необхідно підкреслити, що ця модель широко застосовується в державних установах США із метою підняття ефективності роботи керівників і є основою в системі їх навчання і підвищення кваліфікації.

У вересні 1993 р. робоча група, яку очолив віце-президент А. Гор, надрукувала доповідь “Оновлення системи управління людськими ресурсами”, яка увійшла у великий пакет пропозицій під загальною назвою “Створити уряд, який буде працювати краще і з меншими витратами”. У доповіді було визначено цілі реформування державної служби США:

- створення гнучкої і надійної системи найму;
 - перебудова кваліфікаційної системи;
 - підвищення виконавської дисципліни;
 - вдосконалення системи навчання, підвищення кваліфікації та розвитку службовців;
 - вдосконалення робочих процесів;
 - забезпечення рівних можливостей для тих, хто перебуває на державній службі;
 - скорочення паперових потоків у державних установах;
 - формування партнерських відносин між службовцями і керівниками.
- Особлива увага приділялась розробці механізму, який би дозволив:
- оцінювати діяльність керівників;
 - проводити кваліфікований відбір кандидатів на посади керівництва;
 - визначати пріоритетні напрями навчання та підвищення кваліфікації керівників [23].

Досвід США цікавий тим, що при розробці моделі компетенцій проводяться ґрунтовні наукові дослідження, з огляду не лише поточних, а й майбутніх вимог до компетенції керівників.

Великий досвід управління на засадах компетенцій накопичений у державній службі Канади. Основна робота із методологічного і технологічного забезпечення процесів розробки профілів компетенцій для державних установ покладена на Центр психології персоналу Комісії державної служби Канади (далі – ЦПП). Ця організація створена та фінансується державою і понад 100 психологів, які працюють в її структурах, напрацювали, майже за 30 років, декілька сотень тисяч власних: психологічних методик діагностики, оцінки і розвитку організацій та персоналу; компетенційних профілів для організацій, професійних груп та посад. Деякі фахівці вважають ЦПП найпотужнішим асесмент-центром (центром оцінки) у світі. Фахівці з ЦПП виділяють три ключових елементи компетенції: назва сфери діяльності; описова частина (загальне визначення/опис компетентності); показники поведінки (твердження, якими описується поведінка з використанням специфічної термінології у контексті цієї роботи) [24].

Наведемо приклад трьох ключових елементів однієї з компетенцій, розробленої центром психології персоналу державної служби Канади у м. Оттава:

Назва: управління діяльністю.

Опис: державні службовці ефективно виконують свої обов'язки, якщо вони забезпечують відповідне надання послуг населенню. Вони організують свій час та роботу, використовуючи всі ресурси, які є в їх розпорядженні, а також застосовують різні важелі влади, для досягнення цілей найбільш ефективним та продуктивним шляхом. Вони використовують компетенцію для удосконалення своєї роботи та роботи інших. Якщо їх обов'язки включають управління роботою інших, вони моделюють та сприяють самоуправлінню.

Індикатори поведінки:

Керівник середньої ланки (керівник підрозділу):

- визначає цільові показники якості та продуктивності у підрозділі;
- просуває проекти з метою досягнення ефективних та своєчасних результатів;

- визначає поточні вимоги для фінансових та людських ресурсів;
- розподіляє та перерозподіляє ресурси за потребою та у спосіб, який сприяє використанню різноманітності робочої сили;
- застосовує моральні цінності у практиці роботи керівництва.

Профілі компетентності керівного складу державної служби – це рамки, що визначають ключові аспекти успішної роботи на кожному рівні керівних посад. Розроблений канадськими експертами профіль компетентності керівного складу складається з 14 компетенцій. Профіль забезпечує диференціацію професійно-кваліфікаційних вимог для п'яти рівнів управління – від помічника міністра до керівника низової ланки.

На думку керівництва уряду Канади, управління різноманітністю на сучасній державній службі означає проведення переходу до повністю репрезентативної робочої сили, тобто такої, що відображає склад суспільства, та здатність спрямовувати інноваційну енергію різноманітної робочої сили на успішне виконання державних програм. Профіль компетентності керівного складу державної служби Канади розроблений для того, щоби керівники державної служби оволоділи компетентністю, необхідною для ефективного управління різноманітними кадрами [25].

Профіль компетентності керівного складу державної служби Канади (базова модель):

Управлінські компетенції:

- управління діяльністю;
- організаційна обізнаність;
- робота в команді.

Компетенції взаємовідносин:

- міжособисті відносини;
- спілкування;
- партнерство.

Особисті компетенції:

- витривалість/опір стресам;

- етика та моральні цінності;
- особистість;
- поведінкова гнучкість.

Інтелектуальні компетенції:

- когнітивна (пізнавальна) спроможність;
- творчий підхід.

Компетенції, спрямовані на перспективу:

- здатність мати бачення;
- впевненість у собі.

Переваги застосування компетенційного підходу [26]:

1. Компетенції краще за інші підходи характеризують поведінку працівника.

2. Компетенції застосовуються як до традиційних (знань, навичок, здібностей), так і нетрадиційних характеристик компетентності.

3. Його покладено в основу здійснення усіх функцій (етапів) кадрового менеджменту в управлінні державними установами.

4. Він тісно пов'язаний із організаційними стратегіями.

Загалом, розробка компетенційного підходу була пов'язана з тим, що традиційні методи оцінки персоналу перестали задовольняти потреби організацій тому, що:

1. Робота на певній посаді характеризується еволюцією від групи незмінних завдань до комплексу посадових обов'язків.

2. Ініціатива працівників заохочується. Вони уповноважуються брати на себе більшу відповідальність, ніж раніше.

3. Таке збільшення обсягу, автономії і розмаїття роботи ускладнює опис посадових обов'язків традиційним способом.

Додана вартість компетентності полягає у тому, що надає можливість більш широко описати посадові обов'язки, а зв'язок між посадовими обов'язками та цілями організації набуває особливої важливості.

Проведені нами дослідження дають змогу зробити певні висновки:

1. Застосування компетенційного підходу сприяє досягненню однієї з ключових цілей управління людськими ресурсами – узгодження інтересів організації та індивіда шляхом фокусування уваги на аспектах розвитку та “винагороди за знання” [27]. Система винагороди за компетенції орієнтує співробітників на набуття нових навичок, професій, знань, що забезпечує постійне підвищення якості людських ресурсів організації.

2. Запровадження компетенційного управління людськими ресурсами обумовлює необхідність формування нової культури управління державними фінансовими установами. На нашу думку, це передбачає розробку і впровадження нових методологічних засад культури здійснення основних функцій менеджменту та управління людськими ресурсами (наприклад, культури мотивуючого контролю).

3. Досвід реформування управління людськими ресурсами у США і Канади демонструє, що при розробці моделі компетенцій проводяться ґрунтовні наукові дослідження, враховуючи не тільки поточні, а й майбутні вимоги до компетенції керівників. Керівники є центральним фактором формування корпоративної культури в установах, які зорієнтовані на інновації.

Література

1. Концепція сучасної державної кадрової політики України: Наукове видання. – К.: Видавництво НАДУ, 2006. – 56 с.

2. Данные социологических исследований РАГС: “Кадровые проблемы государственных учреждений в оценке руководителей кадровых служб федеральных ведомств” / Руководитель Е. В. Охотский. Индекс КАДР-97. – М.: РАГС, 1997. – 185 с.

3. Наука управления на пороге XXI века: Материалы международной научной конференции (3 – 5 ноября 1997 г.) / Государственная академия управления им. С. Орджоникидзе // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – №1. – С. 56 – 71.

4. Мотренко Т. Главная проблема Украины – низкое качество государственного менеджмента // Экономические Известия. – 2006. – Май. – №90(395). – С. 4.
5. Hivinski Z. W., Miles J., Ph. D. The Wholistic Competency Profile (WCP) Model. – Ottawa: Personnel Psychology Centre Public Service Commission of Canada, Nov. – 1997. – P. 28 – 32; 40 – 43.
6. Розробка компетенційних профілей: Посібник для учасника / Центр психології персоналу Комісії державної служби Канади в межах проекту СВІЕ для Головного управління державної служби України. – К., 2004.
7. Тофлер Э. Метаморфозы власти / Пер. с англ. – М.: ООО “Издательство АСТ”, 2004. – С. 110 – 120.
8. Scwid H. F., Das H., Werther W. B., Davis. K. Canadian Human Resource Management. – Mc Graw – Hill, 1995. – P. 325 – 415.
9. Woodruff C. Competent by any name // Personnel Management. – 1991. – September. – P. 30 – 33.
10. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – 8-е издание. – СПб.: Питер, 2005. – С. 271 – 280.
11. Hivinski Z. W., Miles J., Ph. D. The Wholistic Competency Profile... – P. 28 – 32; 40 – 43.
12. Розробка компетенційних профілей...
13. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами... – С. 271 – 280.
14. Ганцер Г., Кампіхе Б. Навчальний курс з Андрагогіки: Матеріали сертифікованого курсу підвищення кваліфікації / Федеральна академія управління Австрії; Бернський інститут освіти для дорослих; Пер. з нім. – Львів: ЛФ УАДУ, 1997 – 1999.
15. Weiland A. Sociale Kompetenz. – Dusseldorf: Econ Taschenbuch Verlag, 1993.
16. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. – М.: Интел-Синтез, 1996. – С. 236 – 257.

17. Ліпенцев А. В., Тимошенко О. В. Розвиток емоційних компетенцій державних службовців // Ефективність державного управління: Збірник наукових праць Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України. – Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2005. – Вип. 6. – С. 130 – 136.

18. Стадник А. Оценка персонала. – М.: ООО “Бегин групп”, 2005. – С. 45 – 49; 86 – 101.

19. Weiland A. Sociale Kompetenz...

20. Nivinski Z. W., Miles J., Ph. D. The Wholistic Competency Profile... – P. 28 – 32; 40 – 43.

21. Лобанов В. В. США: модели компетентности руководителей государственных учреждений // Проблемы теории и практики управления. – №1. – 1996. – С. 34 – 39.

22. Ліпенцев А. В., Чемерис А. О. Підвищення кваліфікації управлінців: досвід та проблеми // Вісник державної служби України. – 1997. – №1. – С. 79 – 87.

23. Лобанов В. В. США: модели компетентностей... – С. 34 – 39.

24. Розробка компетенційних профілей...

25. Nivinski Z. W., Miles J., Ph. D. The Wholistic Competency Profile... – P. 28 – 32; 40 – 43.

26. Розробка компетенційних профілей...

27. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами... – С. 271 – 280.

ANDREY LIPENTSEV

National Academy of Public Administration Office the President of Ukraine

Candidate of Economic Sciences

Associate Professor

LIPENCEVA JULIA

Establishment management

Modern HR-technologies: financial establishment management at competence post

Key words:

Competence, competency, human resources management, competent approach, culture of public establishments management.

Ліпенцев Андрій Вікторович заступник директора з наукової роботи ЛРІДУ НАДУ, к.е.н., доцент

Ліпенцева Юлія Андріївна студентка Інституту економіки та менеджменту Національного університету “Львівська Політехніка”