

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

На правах рукопису

Столярук Христина Сергіївна

УДК 331.522.4:005.95/.96:005.336.2(043.3)

**ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНТІСНОЇ КОМПОНЕНТИ ТРУДОВОГО
ПОТЕНЦІАЛУ ФАХІВЦІВ З УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Спеціальність 08.00.07 – Демографія, економіка праці,
соціальна економіка і політика

Дисертація на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Науковий керівник:
Петюх Василь Миколайович,
кандидат економічних наук, професор

Київ 2015

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНТНІСНОЇ КОМПОНЕНТИ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ФАХІВЦІВ З УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	13
1.1. Концептуальні положення формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівця	13
1.2 Інституційні засади реалізації процесів формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівця	33
1.3. Методичні підходи до діагностики можливих проблем в процесах формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівців з управління персоналом	50
Висновки до розділу 1	68
РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНТНІСНОЇ КОМПОНЕНТИ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ФАХІВЦІВ З УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	71
2.1. Стан та тенденції розвитку професійного ринку праці фахівців з управління персоналом	71
2.2. Оцінка дієвості системи вищої освіти у забезпеченні якості професійної підготовки фахівців з управління персоналом	100
2.3. Діагностика корпоративних можливостей формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівців з управління персоналом	124

Висновки до розділу 2	140
РОЗДІЛ 3. ПРІОРИТЕТИ РЕГУЛЮВАННЯ ПРОЦЕСІВ ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНТІСНОЇ КОМПОНЕНТИ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ФАХІВЦІВ З УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	143
3.1. Нормативно-правові інструменти соціального партнерства щодо регулювання проблем на професійному ринку праці фахівців з управління персоналом	143
3.2. Організаційно-економічний механізм формування компетентісної компоненти трудового потенціалу фахівців з управління персоналом у вищих навчальних закладах	162
3.3. Моделювання спектру компетенцій у професійному розвитку фахівців з управління персоналом в корпоративному середовищі	190
Висновки до розділу 3	210
ВИСНОВКИ	213
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	217
ДОДАТКИ	241

ВСТУП

Актуальність теми. Динамічні процеси розвитку вітчизняних підприємств, що продиктовані сучасними конкурентними вимогами ринкової економіки, пов'язані зі зростанням ролі компетенцій персоналу та потребою пошуку ефективних механізмів управлінського впливу на процеси їх формування, розвитку й використання. Сьогодні виникає гостра потреба у фахівцях з управління персоналом з високим рівнем сформованості трудового потенціалу, зокрема, компетентнісної його компоненти, професійна діяльність яких не обмежується лише документальною кадровою роботою, але й вимагає оволодіння економічними, організаційними, психологічними, юридичними компетенціями. Це вимагає від роботодавців об'єктивних, кваліфікованих дій щодо оцінки стану сформованості трудового потенціалу фахівців з управління персоналом та ефективних підходів до його розвитку в корпоративному середовищі. Вкрай важливим є дотримання соціально відповідальної позиції роботодавців у взаємодії із іншими партнерами при забезпеченні високого рівня сформованості компетенцій зазначених фахівців. Проте для вітчизняного професійного ринку праці характерними є неготовність роботодавців об'єктивно сприйняти важливість фахівців з управління персоналом, чітко сформулювати їх завдання та визначити статус на підприємстві. Крім того, через недостатній рівень обізнаності роботодавців щодо ключових аспектів діяльності фахівців з управління персоналом та невідповідність їх кваліфікаційного рівня вимогам сучасності, виникла актуальна проблема понижених і нечітко сформульованих вимог до спеціалізації та якості освітньої підготовки таких фахівців. Посилюють ці проблеми й недосконалість Національної рамки кваліфікацій, нормативного забезпечення професійної стандартизації та класифікації. Постає нагальна потреба комплексного аналізу процесів формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівців з управління персоналом.

Дослідженню компетентнісної компоненти трудового потенціалу присвятили свої праці такі зарубіжні вчені: М. Бомензат, Р. Бояцис, Р. Вільямс, Д. МакКлеланд, М. Паркінсон, Х. Рамперсад, С. та Л. Спенсери, С. Уїддет, С. Холіфорд та ін. Проблеми формування трудового потенціалу й компетентнісної його компоненти є предметом дослідження вітчизняних вчених-економістів. У працях О.А. Грішньої, А.М. Колота, Т.О. Кожан, І.М. Кравець, Е.М. Лібанової, Л.С. Лісогор, І.Л. Петрової, В.М. Петюха, В.А. Савченка, М.В. Семикіної, Л.В. Шаульської та інших науковців розкрито різноманітні аспекти професійної підготовки та використання трудового потенціалу, механізму регулювання взаємодії ринків праці та освітніх послуг, функціонування організаційно-економічного механізму регулювання трудового потенціалу на підприємстві.

Разом із тим потребують подальшого дослідження та розв'язання проблемні питання, пов'язані із поглибленням концептуальних підходів до діагностики можливих проблем формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівців з управління персоналом у рамках інституційного поля професійної стандартизації й інтегрованих у нього освітнього та корпоративного середовища, а також пошуку шляхів їх подолання. Актуальність цих питань зумовила вибір теми дисертації, постановку її мети, завдань та логіку дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертацію виконано згідно плану науково-дослідних робіт кафедри управління персоналом та економіки праці ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» за темами «Інноваційна модель компетенцій фахівців з менеджменту персоналу в умовах формування сучасної стратегії управління людським капіталом» (номер державної реєстрації 0111U000295), «Соціально-трудова відносина в сучасній українській економіці: стан, тенденції розвитку, регулювання» (номер державної реєстрації 0111U002618), у межах яких автором визначено перелік професійно важливих компетенцій фахівців з управління персоналом та поведінкових індикаторів їх оцінювання, запропоновано методичні засади щодо ефективного управління компетенціями зазначених фахівців у

системі вищої освіти та в корпоративному середовищі, удосконалено інструментарій державного регулювання професійного ринку праці фахівців з управління персоналом, а також визначено місце та значення компетентнісної компоненти в структурі трудового потенціалу.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є поглиблення концептуальних положень, науково-методичних засад, а також розробка практичних рекомендацій щодо формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівців з управління персоналом у рамках інституційного поля професійної стандартизації з урахуванням соціально відповідальної взаємодії вищих навчальних закладів, роботодавців та держави.

Відповідно до визначеної мети в роботі поставлено та вирішено такі науково-практичні завдання:

- поглибити теоретичні засади дослідження компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівця та обґрунтувати концептуальні положення її формування;
- розкрити інституційні засади взаємодії вищих навчальних закладів, роботодавців та держави у процесах формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівця;
- розробити методичні підходи до здійснення діагностики можливих проблем у процесах формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівців з управління персоналом;
- дослідити стан та тенденції розвитку професійного ринку праці фахівців з управління персоналом;
- оцінити дієвість системи вищої освіти щодо забезпечення якості професійної підготовки фахівців з управління персоналом;
- здійснити діагностику корпоративних можливостей формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівців з управління персоналом;

- запропонувати нормативно-правові інструменти соціального партнерства щодо розв'язання проблем на професійному ринку праці фахівців з управління персоналом;
- розробити організаційно-економічний механізм формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівців з управління персоналом у вищому навчальному закладі;
- удосконалити методологічні підходи до моделювання спектру компетенцій у професійному розвитку фахівців з управління персоналом в корпоративному середовищі.

Об'єктом дослідження є процеси формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівців з управління персоналом.

Предметом дослідження є теоретичні, науково-методичні та прикладні аспекти результативного формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівців з управління персоналом.

Методи дослідження. Теоретичною, методичною та прикладною основою дослідження є наукові доробки провідних вітчизняних і зарубіжних вчених у галузі економічної теорії, економіки праці та соціально-трудових відносин, управління персоналом, регулювання ринку праці, освіти та маркетингу освітніх послуг, економічної та соціальної політики. Дослідження проблемних питань формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівців з управління персоналом базувалося на застосуванні загальнонаукових і спеціальних методів дослідження економічних явищ і процесів, а саме: *системного підходу* – при комплексному аналізі інституційних засад формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівця; *теоретичного узагальнення* – при трактуванні понять «компетенція» й «компетентність», класифікації компетенцій та обґрунтуванні концептуальних положень формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівця; *статистичного аналізу* – для опрацювання масиву статистичних даних з метою виявлення проблем та дослідження тенденцій розвитку професійного ринку праці;

методу кваліметричної оцінки – для здійснення оцінювання сформованого рівня компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівців з управління персоналом; *економіко-математичного методу* – для розрахунку економічних втрат держави та підприємства у разі недостатньої сформованості компетенцій у фахівців; *методу соціологічного дослідження* – для оцінки дієвості системи вищої освіти у забезпеченні якості професійної підготовки фахівців з управління персоналом, а також діагностики корпоративних можливостей формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу зазначених фахівців; *моделювання* – при удосконаленні процесів професійного розвитку працівників служб персоналу вітчизняних підприємств.

Інформаційною базою дослідження слугували: законодавчі та нормативні акти, Національний класифікатор України ДК 003:2010 «Класифікатор професій» та Довідник кваліфікаційних характеристик професій; Національна рамка кваліфікацій; матеріали Державної служби зайнятості та Державної служби статистики України; статистичні матеріали провідних вітчизняних та міжнародних кадрових порталів; дані авторського та інших соціологічних досліджень; наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у межах досліджуваного проблемного поля, матеріали наукових конференцій, періодичних видань, інформація з Інтернет-джерел, а також результати власних досліджень автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в такому:

вперше:

- розроблено концептуальні положення формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівців з управління персоналом, в яких обґрунтовано міждисциплінарний підхід до впровадження методики діагностики можливих проблем у відповідних процесах та структурно-логічну послідовність їх реалізації на основі забезпечення партнерських взаємин соціально відповідальних суб'єктів у тріаді - вищі навчальні заклади, роботодавці та держава - з конкретизацією мотивів, функцій, ключових результатів, інституцій та цільових орієнтирів їх інтегральної взаємодії в національній, освітній та

корпоративній площинах, де актуалізується специфіка розвитку професійного ринку праці;

удосконалено:

- методику оцінювання сформованого рівня компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівців з управління персоналом, яка базується на кваліметричній моделі визначення ступенів важливості загальноекономічних та фахових компетенцій при розрахунку інтегративного коефіцієнта компетентності працівників, що надає можливість визначити економічні втрати держави та підприємства у разі недостатньої сформованості їх компетенцій;

- організаційно-економічний механізм формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівців з управління персоналом у вищих навчальних закладах, в якому запропоновано методологію оптимізації проектування навчальних планів та програм із урахуванням конкурентних пріоритетів професійної підготовки відповідно до ринкових потреб, впорядковано перелік принципів регулювання освітнього середовища за визначеною критеріальною базою їх дотримання, розроблено інструментарій оцінювання компетентнісно орієнтованої моделі поведінки студентів, уточнено індикатори управління компетентністю науково-педагогічних працівників, конкретизовано соціально-економічні ефекти функціонування даного механізму;

- науково-методичні засади визначення форм асиметрії між ринками праці та освітніх послуг в процесах формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівців з управління персоналом за причинно-наслідковими зв'язками, які забезпечують систематизацію індикативної бази в процедурі комплексно-моніторингової оцінки стану та з'ясування тенденцій розвитку професійного ринку праці з акцентуацією уваги на проблемах стандартизації професії;

дістали подальшого розвитку:

- методичні підходи до моделювання варіативного сценарію поширення спектру компетенцій в професійному розвитку працівників служб персоналу, відмінністю яких є орієнтація на збагачення їх ролевих функцій у професійній

діяльності відповідно до типології та рівнів посад, що дозволяє реалізувати можливості кар'єрного зростання таких працівників при забезпеченні ринкових параметрів конкурентоспроможності підприємства;

- науково-прикладний інструментарій діагностики корпоративних можливостей формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівців з управління персоналом, запропонована диференціація яких за ознаками ефективності на етапах здобуття компетенцій в періоди професійної підготовки та професійного розвитку за рольовими сценаріями діяльності може вважатися основою для розрахунку групових та інтегративного показників оцінки результативності їх реалізації;

- комплекс нормативно-правових інструментів розв'язання державою проблем на професійному ринку праці фахівців з управління персоналом у межах соціального партнерства, які полягають в: інформаційно-консультаційному забезпеченні роботодавців щодо визначення ринкової пропозиції у розрізі професій; формулюванні вимог до створення фахових рад із професійної стандартизації; організації координації діяльності роботодавців із професійними асоціаціями, реалізація яких спрямована на підвищення рівня зорієнтованості роботодавців у ключових аспектах професійної діяльності зазначених фахівців.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що здійснені розробки слугують базою для подальших теоретичних і прикладних досліджень професійної, корпоративної та освітньої стандартизації вимог до підготовки й ефективної трудової діяльності фахівців з управління персоналом. Теоретичні, методичні та науково-прикладні результати дослідження використовуються у професійній діяльності: ПАТ КБ «НАДРА» (довідка № 1-3/312 від 05.11.2012 р.) – пропозиції щодо удосконалення інструментів професійного розвитку фахівців з управління персоналом; ПАТ «Новокраматорський машинобудівний завод» (довідка №017/1583 від 28.11.2012 р.) – рекомендації для розробки професійних стандартів, методик оцінювання та сертифікації фахівців з управління персоналом; ПрАТ «БРВ Київ» (довідка від 12.03.2013 р.) – пропозиції щодо розробки діаграм значущості компетенцій фахівців з управління персоналом та

реалізації програм кар'єрного просування; ПАТ «АЗОТ» (довідка №800-03/17 від 02.09.2013 р.) – рекомендації щодо моделювання компетенцій за функціями та ролями фахівців з управління персоналом та їх ефективного використання; Всеукраїнська громадська організація «Всеукраїнська асоціація кадровиків» (довідка № 404 від 12.11.2015 р.) – пропозиції щодо діагностики корпоративних можливостей формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівців з управління персоналом та рекомендації щодо удосконалення програм навчання.

Основні положення та висновки дисертації використовуються в навчальному процесі у ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» при викладанні дисципліни «Управління персоналом» (довідка від 10.11.2015 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійно виконаною науковою працею, в якій викладено авторський підхід до регулювання процесів формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівців з управління персоналом. Наукові результати, викладені в роботі, отримані автором особисто.

Апробація результатів дисертації. Основні теоретичні положення та практичні результати дисертації доповідалися та отримали схвалення на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях, а саме: «Соціально-трудова відносина: теорія і практика» (м. Київ, 2010 р.); «Аудиторна робота викладача і студента: досвід та напрями вдосконалення» (м. Київ, 2012 р.); «Science and education: a new dimension» (м. Будапешт, 2013 р.); «Актуальні проблеми управління персоналом та економіки праці» (м. Житомир, 2012, 2013 р.); «Розвиток трудового потенціалу в умовах інноваційної економіки» (м. Луганськ-Євпаторія, 2013 р.); «Стратегія інноваційного розвитку економіки: бізнес, наука, освіта (SIDES)» (м. Алушта, 2013 р.); «Конкурентоспроможність економіки України: теорії, моделі, механізми» (м. Дніпропетровськ, 2013 р.); «Праця в ХХІ столітті: новітні тенденції, соціальний вимір, інноваційний розвиток» (м. Київ, 2012 р., 2014р.).

Публікації. Основні та найважливіші результати дисертації опубліковано в 17 наукових працях загальним обсягом 6,1 друк. арк., з них: 5 статей – у наукових фахових виданнях; 3 статті – у наукових фахових виданнях України, що включені до міжнародних наукометричних баз; 1 – у зарубіжному виданні; 8 – в інших наукових виданнях.

РОЗДІЛ І.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНТНІСНОЇ КОМПОНЕНТИ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ФАХІВЦІВ З УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Концептуальні положення формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівця

За сучасних умов трансформаційних змін ринку праці, що акцентують попит роботодавців на високоінтелектуальних, соціально відповідальних фахівцях, які швидко адаптуються до змін, а також мають ціннісні орієнтації, що відповідають системі цінностей підприємства, володіють відповідними якостями та компетенціями, актуальним стає дослідження та в кінцевому результаті формулювання визначальних факторів формування та характеристик, що відображають зміст їхньої компетентності в рамках професійного поля реалізації трудової діяльності, а згодом – й конкурентоспроможності на професійному ринку праці. Надзвичайно важливою у даному ключі є розробка такого концептуального підходу до формування трудового потенціалу фахівця, який би враховував сучасні особливості ринку праці – його компетентнісну зорієнтованість. Одну з ключових ролей в реалізації даного дослідження відіграє й обґрунтування взаємозв'язку ключових термінів та понять, що детермінують взаємозв'язок між ринком праці та ринком освітніх послуг.

В цьому аспекті важливо визначити сутність а та сформулювати роль і місце компетентнісної компоненти в структурі трудового потенціалу. У широкому розумінні, наукова література визначає два боки трудового потенціалу – кількісний та якісний, причому більшість науковців схильні враховувати в рамках потреб економіки необхідність саме якісних його характеристик. Саме через це, критичним, на наш погляд, є трактування аналізованого поняття у змісті

офіційних документів, як «сукупну чисельність громадян працездатного віку, які за певних ознак (стан здоров'я, психофізіологічні особливості, освітній, фаховий та інтелектуальний рівні, соціально-етичний менталітет) здатні та мають намір проводити трудову діяльність» [119]. Недосконалість соціально-економічної сутності трудового потенціалу як окремої категорії в такому форматі трактування характеризується його ототожненням із поняттям «трудові ресурси».

Однак, нехтувати кількісним аспектом трудового потенціалу також не коректно. Тому, справедливим, на нашу думку, є підхід до його трактування, що запропонували Д.П. Богиня та О.А. Грішнова, як інтегральної оцінки кількісних та якісних характеристик економічно активного населення [92, с.42]. Таке тлумачення передбачає, що зазначена оцінка характеризуватиме певну сукупну здатність населення здійснювати окремий вид трудової діяльності. У розвиток цієї наукової думки, влучним є врахування редакції даного поняття, запропонованої І.О. Джаїном, який характеризує його як сукупну здатність економічно активного населення певної території забезпечити виробництво споживчих вартостей відповідно до потреб суспільства на даному етапі його розвитку у конкретних соціально-економічних і науково-технічних умовах» [28, с. 16]. Однак, запропоновані твердження враховують лише економічно активне населення, не торкаючись питань формування трудового потенціалу кожного окремого індивіда на різних етапах професійного та особистісного його становлення та розвитку. Крім того, полемічним є й поняття «здатність» при визначенні трудового потенціалу. На нашу думку, про ефективну участь у здійсненні того чи іншого виду трудової діяльності свідчить здатність не як детермінанта трудового потенціалу, а як можливість і спроможність індивіда його реалізувати на ринку праці, тобто перевести у ранг реальної конкурентоспроможності.

Виходячи з цих позицій, вважаємо більш об'єктивною наукову позицію, що відстоюють Н.Д. Лук'янченко, В.П. Антонюк та Л.В. Шаульська, визначаючи трудовий потенціал як «інтегральну сукупність можливостей населення до трудової, у тому числі підприємницької, інноваційної активності як її суб'єктів» [126, с.11].

Сутність якісної характеристики трудового потенціалу влучно, ми вважаємо, розкрив Б.М. Генкін, визначаючи останній як вид економічних ресурсів та частину особистісного потенціалу людини, який формується на основі вроджених здібностей, освіти, виховання та життєвого досвіду. Трудовий потенціал, додає вчений, характеризує можливості участі людини, співробітників підприємства, населення країни у виробництві та обміні благ [21, с.26]. Цей підхід нівелює недолік попередніх, в яких розглядається лише економічно активне населення, а також розкриває особистісний бік аналізованої категорії. Проте, науковцем не визначено у переліку складових особистісного потенціалу людини рівень розвитку її компетенцій, що не дозволяє повною мірою розрити цей аспект трудового потенціалу фахівця.

Натомість, Л.В. Шаульська, розкриваючи поняття «потенціал конкурентоспроможності», визначає його як ступінь розвитку психофізіологічних, особистісних та професійно значущих властивостей фахівця, наголошуючи на тому, що вони забезпечують йому перевагу над іншими конкурентами на ринку праці. Виходячи з цього, зазначає вона, «...потенціал конкурентоспроможності – це властивість фахівця відповідати вимогам ринку праці за обсягом, характеристиками та якістю в межах його психофізіологічного, особистісного та професійного потенціалу...» [187]. Така точка зору, на наше переконання, є актуальною й визначає логіку процесу формування трудового потенціалу з точки зору його професійної складової, сутність та якість якої, як раз і відображає компетентність фахівця в рамках конкретного професійного ринку праці. Цю ідею підтверджує й наукове бачення вченої щодо розвитку трудового потенціалу, який, за її думкою, відбувається протягом усього життя в процесі отримання освітньої кваліфікації, професійної компетентності та досвіду практичної роботи [186].

Дотримуючись таких позицій при визначенні поняття трудового потенціалу та погоджуючись із важливістю якісної його характеристики, підтримуємо точку зору, що розв'язання найгостріших та найскладніших проблем його формування та функціонування передбачає насамперед забезпечення умов

для його якісного формування [34, с. 267]. У наукових працях зустрічаються різні пропозиції щодо переліку компонент трудового потенціалу, зокрема серед них такі: фізичне здоров'я, вміння, знання, мотивації, інтелектуально-культурний рівень, різні особистісні якості, здібності та ін. Однак, окремого дослідження потребує компетентнісна компонента, оскільки по-перше, недостатньо досліджуваними залишаються питання трактування понять, що її детермінують як окрему економічно важливу категорію, по-друге, не розроблено єдиного підходу щодо її взаємозв'язку із іншими компонентами трудового потенціалу та місця в системі категорій ринку праці.

Виходячи з цих позицій, суттєвим в рамках даного дослідження, є пошук єдиного наукового підходу до трактування понять «компетенція» та «компетентність». Аналіз літературних джерел свідчить про різноманітність поглядів зарубіжних та вітчизняних авторів щодо визначення поняття «компетенція». Крім того, доволі часто його ототожнюють із поняттям «компетентність», що ще більше загострює теоретико-методологічні проблеми у цій царині дослідження. Зокрема, ці проблеми знайшли своє відображення й у Національній рамці кваліфікацій, згідно з якою поняття компетентність формулюється у множині (компетентності), що окрім недосконало визначеного його змісту, є невірним й з лінгвістичної точки зору. Так, у даному документі зазначено: «Компетентності – це здатності особи до успішної діяльності (її знання, уміння, цінності, комунікація тощо)» [110]. Якщо, навіть, проігнорувати формулювання самого терміну і вдатися лише до аналізу його змісту, то бачимо ототожнення компетенцій із знаннями, уміннями та іншими елементами трудового потенціалу. Таке розуміння компетенцій відображає недоліки наведеного нижче першого підходу, що виділено нами в процесі понятійно-термінологічного аналізу. Якщо ж повернутися безпосередньо до національної рамки кваліфікацій, то ми погоджуємося із критикою її недосконалості. Так, у Постанові Кабінету Міністрів про її затвердження йдеться тільки про визначення рівнів кваліфікацій, а їх зміст, співвідношення з ЄРК, стратегії розвитку національної системи кваліфікацій потребують подальшого розроблення. Немає

на сьогоднішній день й розуміння та єдиного бачення вимог до інструментального засобу, що дозволив би встановлювати співвідношення рівнів Національної з Європейською рамкою кваліфікацій, забезпечуючи їх міжнародне порівняння й визнання [117].

У процесі дослідження сформульовано три узагальнені точки зору щодо трактування поняття «компетенція» (детальний огляд літературних джерел представлено у табл. А.1 Додатку А):

1. Найчастіше в літературі можна зустріти трактування компетенції з точки зору наявності в людини тих чи інших характеристик, індивідуальних якостей, які відіграють значення в процесі досягнення професійного успіху. До таких характеристик людини вчені відносять: знання, уміння, навички, здатності, особистісні характеристики (вроджені здібності, емоційні особливості та вольові установки), ділові якості, методи спілкування, цінності, мотиви, ставлення, досвід, психофізіологічні властивості тощо. Умовно такий підхід можна назвати «особистісним», оскільки він обмежує поняття «компетенція» певними особистісними характеристиками, відображаючи при цьому зміст аббревіатури KSAO: знання (knowledge), вміння (skills), здатності (abilities), інші характеристики (others). Такий підхід офіційно транслюється Міжнародною комісією Ради Європи: «компетенціями є: по-перше, загальні, або ключові, вміння, базові вміння, фундаментальні шляхи навчання, ключові кваліфікації, навчальні вміння або навички, ключові уявлення, опори, або опорні знання; по-друге, спроможність особистості сприймати та відповідати на індивідуальні й соціальні потреби; по-третє, комплекс ставлень, цінностей, знань і навичок» [200].

Таке ототожнення поняття «компетенція» із зазначеними вище характеристиками, на наш погляд, обмежує можливість виділення його як самостійної наукової категорії. Крім того, практично так само деякими авторами трактується й поняття «конкурентоспроможність», що загострює проблему щодо наукового обґрунтування взаємозв'язку цих двох понять, оскільки вони практично ототожнені.

Ми погоджуємося із тим, що у сукупності зазначені характеристики людини мають вплив на формування тієї чи іншої компетенції, виступаючи факторами (чинниками). Однак самі по собі знання, або ділові якості не виступають компетенціями, оскільки прямо не відображають здатність людини досягати конкретних показників діяльності, а лише можуть опосередковано впливати на успішність в роботі, визначати потенціал людини до досягнення поставлених задач.

2. Більш прийнятним, на наш погляд, є визначення компетенцій з точки зору поняття «здатність» застосовувати та реалізовувати знання та уміння в конкретних ситуаціях. Так трактують означене поняття й експерти країн Європейського Союзу. Однак рівень розвитку та обсяг цих знань та умінь може бути не достатньо високим, щоб назвати людину компетентним фахівцем у тій чи іншій галузі, не дивлячись на те, наскільки успішно він може їх продемонструвати. Тому, як наслідок, ми оцінюємо знову ж таки не стільки володіння компетенцією, скільки рівень та обсяг наявних у людини знань та вмінь. Таким чином, даний підхід повторює недоліки попереднього «особистісного».

3. З точки зору поведінкових моделей, заснованих на певних стандартах, трактують поняття «компетенція» британські дослідники С. Холліфорд та С. Уїддет. Вони зазначають, що компетенцією є «здатність, що відображає необхідні стандарти поведінки» [133]. Іншими словами, людина через певні поведінкові індикатори демонструє свою спроможність виконувати ефективно робочі функції. Пов'язують компетенції із поведінковими особливостями й такі автори, як: Т.О. Кожан, І.Л. Петрова, К.В. Клецова, І. Сисоєв та ін. Однак, не дивлячись на, здавалося б, таку узгодженість точок зору зазначених авторів, їхні думки розходяться щодо зв'язку компетенцій із знаннями, вміннями, навичками, та іншими елементами трудового потенціалу.

Так, наприклад, І.Л. Петрова зазначає, що «компетенції, являючи собою інтегративну поведінкову модель, охоплюють знання, навички, ставлення, особистісні риси та вмотивованість, необхідні для найкращого виконання певних

трудоу завдань, функцій, обов'язків» [102]. Таку думку відстоює й К.В. Клецова, яка вважає, що «компетенції – це особливості поведінки, що включають особисті риси, характеристики темпераменту і емоційно-вольової сфери, рівень інтелекту і особливості розумової сфери людини, настанови, знання і складні навички [59].

Однак, на нашу думку, знання, навички, особисті якості, цінності та інші, названі вище категорії, є складовими трудового потенціалу людини, а не компетенцій. Отже, ми схильні вважати, що ці складові, у своєму поєднанні, чинять вплив на формування тієї чи іншої компетенції, яка одночасно є структурною складовою трудового потенціалу.

В цьому аспекті, справедливим, на наш погляд, є твердження Т.О. Кожан, що «компетенція – це синергетичний ефект використання елементів трудового потенціалу особистості, який полягає в демонстрації стандартних способів виконання професійних дій та очікуваних результатів» [62, с. 548].

Говорячи саме про «професійний» бік компетенцій, імпонує логіка наукового обґрунтування О.П. Дяків та С.А. Прохоровської, які зазначають, що професійні компетенції окреслюють готовність та можливість людини на основі спеціальних (професійних) знань, умінь, навичок ефективно виконувати безпосередні функціональні обов'язки [33].

З цієї точки зору виходимо й у дослідженні взаємозв'язку поняття «компетенція» із поняттям «компетентність» і з'ясуванні сутності останнього. Аналіз наукових поглядів вітчизняних та зарубіжних авторів щодо трактування компетентності наведено у табл. А.2 Додатку А. Результати аналізу показують, що точки зору щодо тлумачення компетентності авторів розходяться. Окрім того, це поняття часто ототожнюється із поняттям «компетенція».

Найбільш прийнятною, на нашу думку, є точка зору британської школи психології праці, яка пояснює компетентність як здатність людини вести себе у такий спосіб, який задовольняє вимоги роботи в певному організаційному середовищі, що, в свою чергу, є причиною досягнення бажаних результатів. Професійна компетентність зумовлюється багатьма факторами (мотиви,

особливості характеру, здібності, самооцінка, соціальна роль, знання, які особистість використовує в роботі), але виявити й оцінити їх можливо, лише аналізуючи робочу поведінку працівника. Такий підхід до трактування аналізованого поняття застосовує у своїх працях й Т.О. Кожан, додаючи також, що «компетентність – це характеристика професіоналізму людини, яка володіє сукупністю високорозвинених компетенцій»[62].

В результаті дослідження ми дійшли висновку, що поняття «компетенція» та «компетентність» не тотожні, але взаємопов'язані. *Під компетенцією ми розуміємо здатність ефективно виконувати професійні функції, яка проявляється через поведінкові індикатори та вимірюється відповідними стандартами поведінки. А, професійна компетентність – це інтегративна характеристика професіоналізму людини, яка представлена сукупністю високорозвинутих компетенцій, необхідних для ефективного здійснення професійної діяльності.*

Враховуючи предмет даного дисертаційного дослідження, варто сформулювати чітке уявлення й стосовно економічної сутності поняття «фахівець». Так, під останнім розуміють «...людину, праця якої потребує спеціальних знань у певній галузі господарства, та яка здобула спеціальність завдяки освіті чи практичному досвіду» [35, с.154], або ж, ототожнюючи це поняття із поняттями «спеціаліст», «професіонал», «майстер», мають на увазі «...людину, яка досконало володіє якимось фахом, має високу кваліфікацію, глибокі знання з певної галузі науки» [23, с.481]. Однак, останнє визначення дещо суперечить теоретичним засадам трактування фахівців та професіоналів в рамках змісту Національного класифікатора України ДК 003:2010 «Класифікатор професій», затвердженого Державним комітетом України з питань технічного регулювання та споживчої політики від 28 липня 2010 року № 327 [85]. Відповідно до зазначеного документа, професійні завдання фахівця полягають у виконанні спеціальних робіт, пов'язаних із застосуванням положень та використанням методів відповідних наук. Відрізняє його від професіонала те, що останній повинен володіти кваліфікаційними характеристиками на вищих рівнях,

вимогою до яких є розширення кола та складності професійних завдань. Якщо до професійних обов'язків людини входять управлінські функції, то правомірно називати її керівником або менеджером (управителем). Якщо ж, робота потребує рівня кваліфікації "молодший спеціаліст", або повної загальної середньої та професійно-технічної освіти чи повної загальної середньої освіти та професійної підготовки на виробництві, то людина належить до категорії «технічний службовець».

З огляду на зазначене, та враховуючи предмет даної дисертаційної роботи, нам видається правомірним визначення фахівця як людини, яка здобула вищу освіту за певною професією (фахом), володіє відповідними компетенціями, та здатна демонструвати їх і застосовувати відповідно до трьох рівнів – початкового, просунутого та управлінського. Зазначені рівні корелюють із змістом запропонованих у вітчизняному класифікаторі категорій фахівця, професіонала та керівника (чи менеджера) відповідно, що дозволяє розкрити сутність та можливості розвитку людини в межах окремого фаху.

На нашу думку, категорія «фахівець» передбачає не просто належність людини до конкретної професії за рахунок спеціальних знань та навичок, рівня та напрямку освіти, або наявності великого практичного досвіду, а й те що вона повинна виконувати свою роботу за фахом так, щоб відповідати певним нормам та стандартам. Саме рівень відповідності цим нормам та стандартам свідчитиме про конкурентоспроможність людини як фахівця. Компетентний фахівець, в такому разі, - той, хто продемонструє високий ступінь відповідності розвитку компетенцій встановленим нормам та стандартам професії, що ідентифікує рівень його конкурентоспроможності порівняно із конкурентами.

На наше переконання, першопричиною появи потреби у застосуванні та розвитку понять «компетенція» та «компетентність» є пошук взаємодії між ринками праці та освітніх послуг з точки зору задоволення останнім потреб роботодавців у фахівцях з високим рівнем конкурентоспроможності. Як зазначає представниця зародження та становлення вітчизняної наукової думки щодо розвитку цих понять видатний вчений І.Л. Петрова, «суперечність інтересів

навчальних закладів та роботодавців у сфері підготовки працівників інноваційного типу спричинена тим, що продуктом навчання є кваліфікація працівника, тоді як потребою роботодавця є специфічні компетенції». Людський потенціал, продовжує вона, «...має розглядатися з позицій компетенцій працівника, які реалізуються в процесах створення благ з метою досягнення суспільних та індивідуальних цілей» [101, с. 215].

Тож, виходячи з ідеї задоволення потреб ринку праці, ми схильні розглядати поняття «компетенція» та «компетентність» крізь призму та з точки зору її визначальної ролі у розвитку конкурентоспроможності фахівців різних професій на ринку праці. В цьому аспекті, ми виходимо з того, що компетентнісне відображення розвитку конкурентоспроможності реалізується через перелік елементів компетентнісної компоненти трудового потенціалу в структурі інших, традиційно прийнятних його компонент. Вважаємо, що саме компетентнісна компонента трудового потенціалу чинить найбільш суттєвий, з поміж інших, вплив на рівень конкурентоспроможності фахівця. Наряду із демографічною, особистісною, освітньою, компетентнісна є одночасно такою, що доповнює компонентну структуру трудового потенціалу, а також виступає як самостійно формуюча зміст реальної конкурентоспроможності фахівця.

На рис. 1.1 схематично продемонстровано не тільки змістовне та структурне уявлення трудового потенціалу фахівців окремої професії, а й означено типи взаємозв'язків між ними. Запропонована структура трудового потенціалу, на відміну від вже існуючих, демонструє потенційний та реальний боки конкурентоспроможності фахівця в рамках окремого професійного ринку праці. При чому, удосконалення такої структури на основі компетентнісного підходу дозволило посилити саме реальний бік прояву аналізованого поняття.

Деталізація змісту виокремлених чотирьох компонент трудового потенціалу фахівця свідчить про певні їх відмінності. Так, елементи *демографічної компоненти* є сталими, такими, що не мають тенденцій до змін з точки зору розвитку чи значної корекції. Кожен із запропонованого в межах зазначеної компоненти елемент має свій «попит» з боку роботодавців.

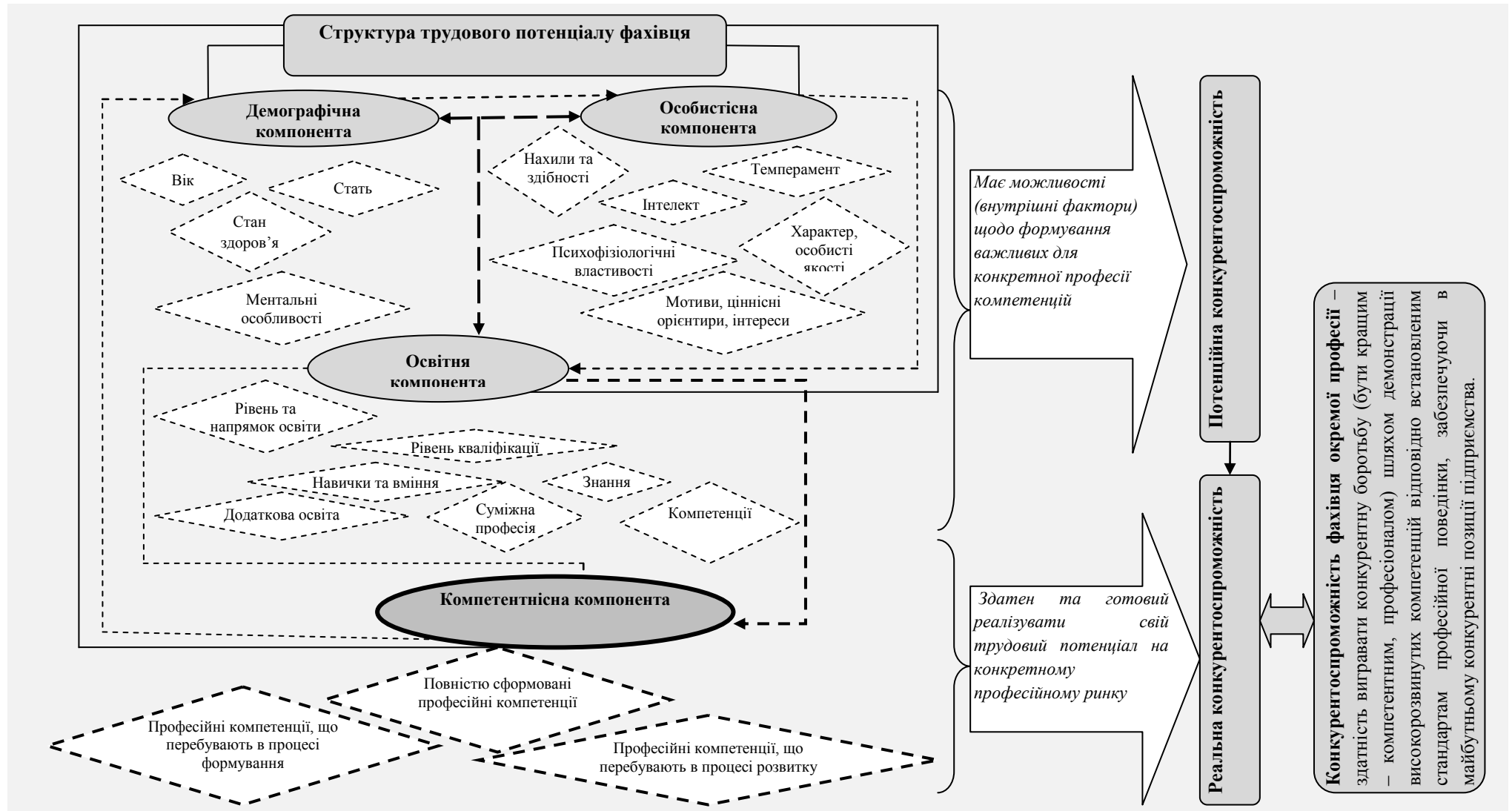


Рис.1.1. Концептуальна схема відображення взаємозв'язку різних компонент трудового потенціалу при формуванні конкурентоспроможного фахівця [Джерело: розроблено автором на основі систематизації наукових точок зору]

Наприклад, вік, на думку зарубіжних дослідників, є одним із ключових показників конкурентоспроможності персоналу, диференціюючи компанії, в яких більшість працівників старші за середній вік, як не конкурентоспроможні, пояснюючи це тим, що молодші працівники більш гнучкі, більш заповзятливі, здатні швидко реагувати на зовнішні зміни, ініціювати їх [205]. А, оптимальним, з точки зору статевої приналежності, є співвідношення 50:50 між працюючими чоловіками та жінками в компанії [197].

Група елементів *особистісної компоненти* трудового потенціалу фахівця впливає на розвиток його конкурентоспроможності з точки зору природних даних, які даються від народження. Тобто, в сучасних умовах, однією із ключових вимог до фахівця є наявність в нього певних індивідуальних якостей. Однак, слід враховувати, що не всі якості відіграватимуть ключову роль у розвитку конкурентоспроможності індивіда як фахівця, а лише ті, які є професійно важливими саме для виконання роботи в конкретній сфері професійної діяльності. Тому, як справедливо зазначає Т.О. Кожан, по кожній професії виділяються якості більш або менш значущі, ті, що тренуються, і, ті, що не підлягають тренуванню, а також ті, недостатній розвиток яких може компенсуватися іншими якостями [121, с.73].

За своєю суттю елементи *освітньої компоненти* трудового потенціалу є здобутками людини в процесі його навчальної діяльності, і являють собою все те, що досягається лише за певних дій та зусиль, не є вродженим чи сталим. При цьому рівень освіти, наприклад, розглядається як індикатор здатності до навчання, освоєння нових галузей знань. «Передбачається, що чим вище рівень освіти, тим вище у здобувача адаптивний потенціал до нових, складніших видів діяльності» - стверджує М.Н. Овчиннікова [90]. Більш глибокими за змістом та такі, що наближені до реальної конкурентоспроможності, є знання, вміння, навички та досвід роботи. У своєму взаємозв'язку ці фактори засвідчують факт потенційної спроможності людини як фахівця окремої професії відповідати вимогам до професійної компетентності з точки зору функціональної здатності виконувати професійну діяльність.

Розглянуті демографічна, особистісна та освітня компоненти трудового потенціалу, як уже було зазначено вище, більшою мірою формують *потенційну конкурентоспроможність фахівця*, оскільки свідчать про *володіння* певним набором компетенцій (не реалізованим на професійному ринку праці) та *готовність* їх продемонструвати роботодавцеві.

Однак про реальну конкурентоспроможність людини як фахівця в конкретній сфері, на наше переконання, свідчить компетентісна компонента трудового потенціалу, яка є логічним продовженням реалізації зазначених вище трьох компонент, та перебуває у прямій залежності від них. Це пояснюється тим, що демографічна, особистісна та освітня компоненти трудового потенціалу одночасно впливають на формування високого рівня відповідності фахівця компетенціям, які формують його конкурентоспроможність, що характеризується здатністю продемонструвати високорозвинуті, важливі для конкретної професії компетенції. Це означає, що оволодівши професійними та загальними компетенціями в процесі професійної підготовки та на основі особистісних та демографічних показників, людина реалізувавши їх у професійній діяльності має певний рівень реальної конкурентоспроможності.

У свою чергу, не доцільно говорити про те, що закінчивши вищий навчальний заклад, і влаштувавшись на роботу, людина не формує надалі свої компетенції, а у поєднанні корпоративних можливостей та власної мотивації до саморозвитку – формує нові та розвиває вже наявні компетенції. Так, до елементів *компетентісної компоненти* трудового потенціалу фахівця ми відносимо: повністю сформовані професійні компетенції; професійні компетенції, що знаходяться в процесі формування; професійні компетенції, що знаходяться в процесі розвитку. Однак, процес формулювання переліку та змісту професійно важливих груп компетенцій для більшості професій або взагалі не реалізовано на практиці, або має ряд значних сумнівів щодо ступеню об'єктивності. В першу чергу, це зумовлено відсутністю єдиної науково узгодженої думки щодо класифікації компетенцій (Додаток А табл.А.3).

Єдиної загальноприйнятої видової класифікації компетенцій не існує, проте є багато їх видів, застосування яких залежить від різних підстав. Результати дослідження даного питання зумовили наступні зроблені нами висновки щодо існуючих класифікацій компетенцій:

- або занадто громіздкі або, навпаки, стислі;
- складні у практичному впровадженні;
- не відображають усіх аспектів професійної діяльності;
- не повною мірою відображають внутрішню структуру особистості.

Враховуючи зазначене, ми розробили видову класифікацію компетенцій, яка структурована за дев'ятьма ознаками (рис. 1.2).

Видова різноманітність компетенцій може бути представлена загальними та функціональними (або фаховими) компетенціями. До складу перших ми віднесли наступні види:

1) *Соціально-особистісні* – ті, що «віддзеркалюють» психологічну структуру особистості, визначаючи пріоритетні здатності людини щодо її діяльності та взаємодії у соціумі. Зазначена група компетенцій структурована у три кластери:

1.1) *адаптивно-регулятивні* – компетенції, що відображають здатність людини контролювати свій внутрішньо-психологічний стан, тим самим ефективно пристосовуючись до зовнішнього середовища шляхом застосування певного особистісного інструментарію;

1.2) *комунікативні компетенції*, які свідчать про здатність людини до соціальної взаємодії, шляхом оперування наявних професійно-важливих особистісних якостей;

1.3) *інтелектуальні* – компетенції, що відображають спроможність людини до застосування своїх інтелектуальних можливостей задля ефективного виконання своїх робочих функцій.

2) *Інструментальні* – група компетенцій, які визначають здатність людини до застосування у своїй роботі найбільш ефективних міжпрофесійних інструментів.

3) *Формально-етичні* – ті компетенції, які свідчать про здатність людини діяти у формальних робочих ситуаціях з точки зору загально прийнятних соціальних норм поведінки.

4) *Підприємницькі* – компетенції, що є важливими з точки зору міжпрофесійних функціональних зв'язків для здійснення ефективної трудової діяльності.

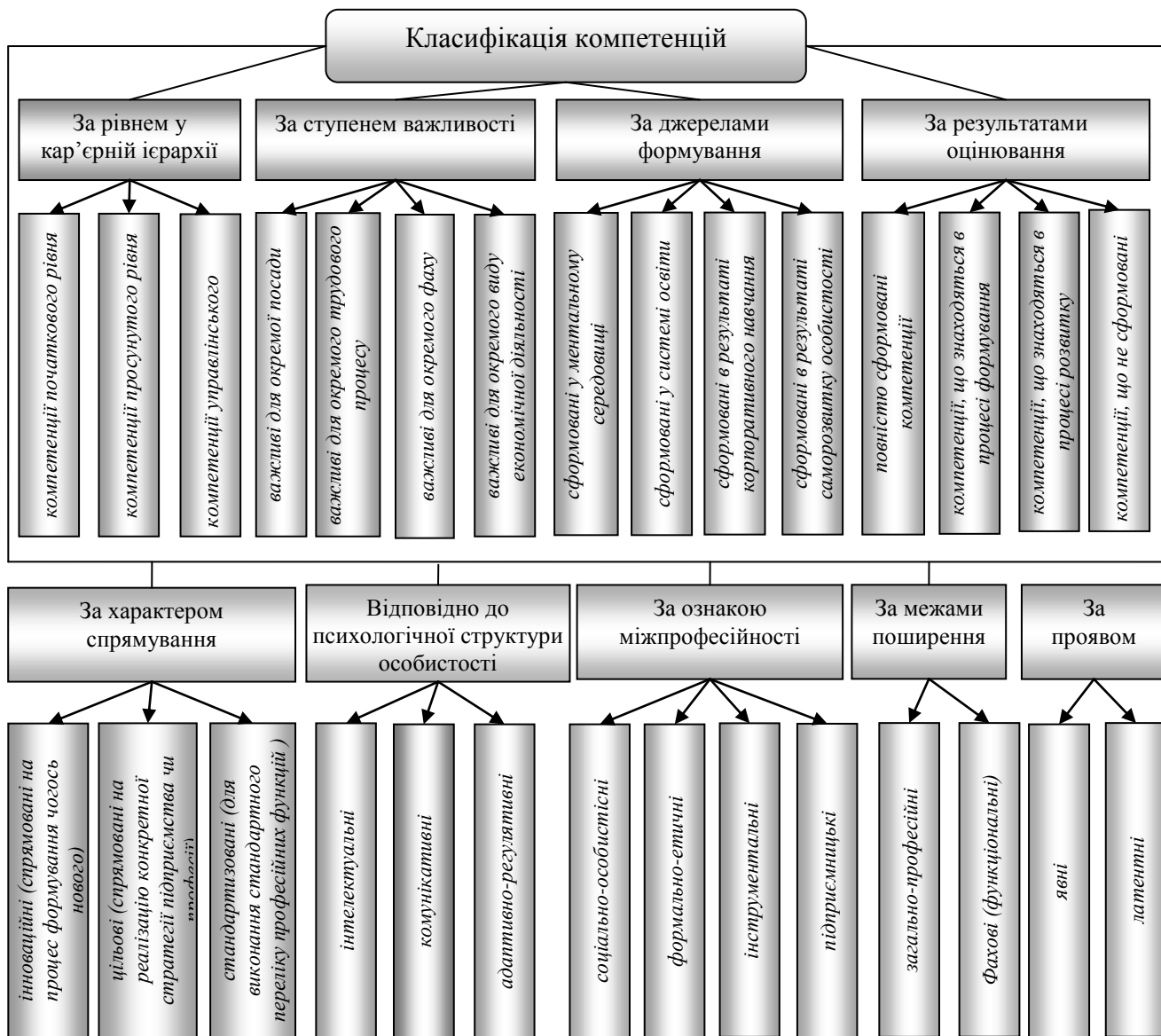


Рис. 1.2. Класифікація компетенцій

[Джерело: розроблено автором на основі систематизації наукових точок зору]

Загальні компетенції стають підґрунтям та інструментом формування професійних компетенцій. Так, без таких загальних компетенцій, як здатність до

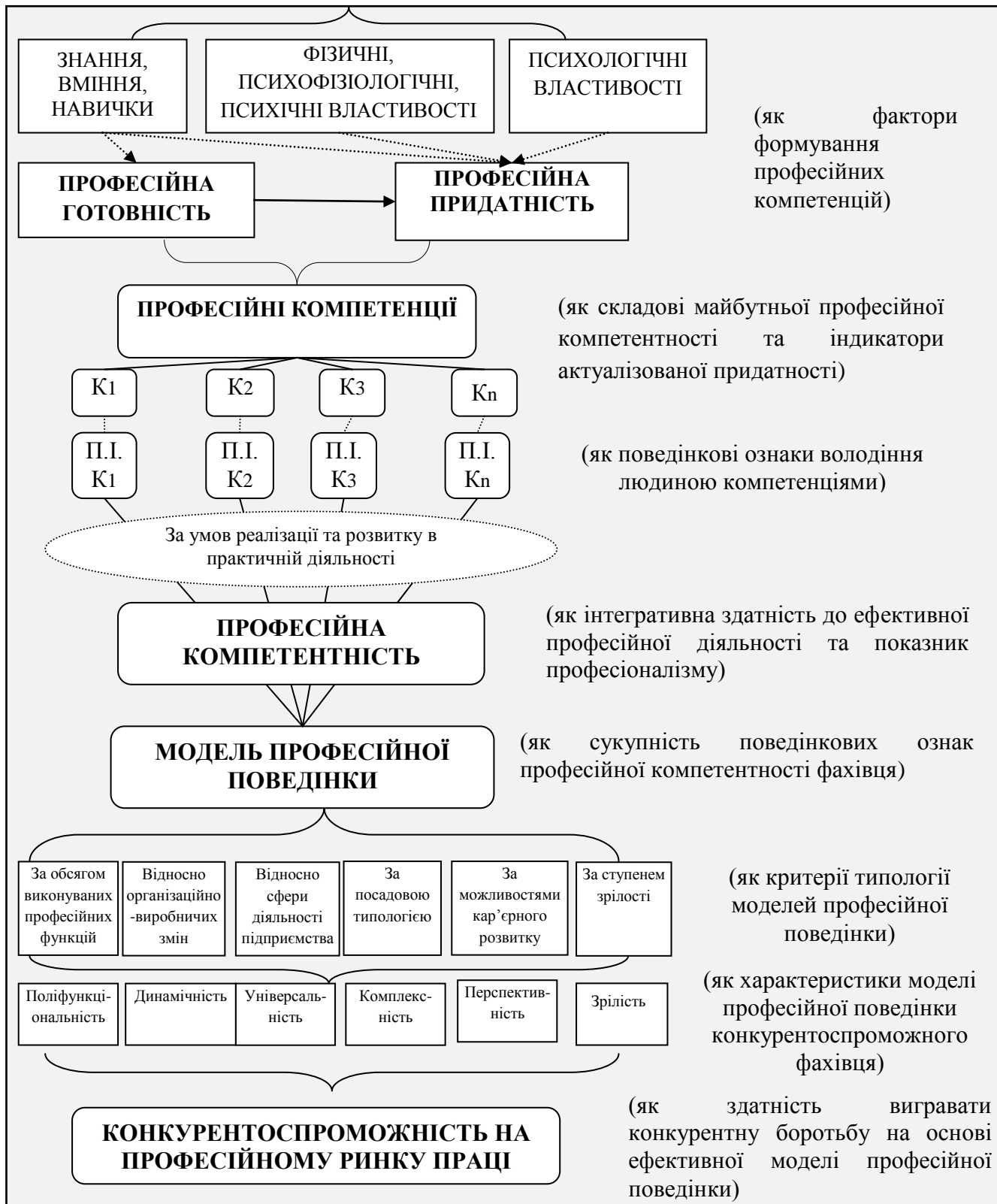
системного мислення, оволодіння інформаційними технологіями, мовами, набуття здатностей міжособистісного спілкування неможливо сформувати компетенції в певній професійній діяльності [64].

Перевагами удосконаленої класифікації компетенцій є всебічний їх опис з точки зору не тільки оцінки рівня відповідності професійним вимогам їх носія, а й з огляду на цільову спрямованість підприємства, можливостей їхнього використання залежно від міжпрофесійних вимог, а також міри важливості за масштабами професії.

Не дивлячись на різноманітність проаналізованих вище поглядів до трактування компетенцій та компетентності, та невирішених проблем щодо систематизації змісту цих понять, так чи інакше, сучасні організації все більше схильні шукати не просто людину, яка знає як виконувати свої посадові обов'язки, а володіє здатністю виконувати їх на високому рівні та краще за інших. Це свідчить про те, що у такого фахівця є більше шансів мати вищий рівень конкурентоспроможності, ніж у його конкурентів. Тому для сучасних підприємств та організацій актуальним є підбір компетентного персоналу, його розвиток, що підвищує в результаті рівень його конкурентоспроможності, забезпечуючи таким чином конкурентоспроможні позиції підприємства.

З огляду на важливість такого показника як компетентність, конкурентоспроможність фахівця окремої професії – це здатність вигравати конкурентну боротьбу (бути кращим – компетентним, професіоналом) шляхом демонстрації високорозвинутих компетенцій відповідно встановленим стандартам професійної поведінки, забезпечуючи в майбутньому конкурентні позиції підприємства.

Виходячи із «поведінкової» природи компетентності та компетенцій, а також реалізації розвитку конкурентоспроможності фахівця на ринку праці, дане наукове дослідження спрямовуємо також й на удосконалення відповідного концептуального підходу до моделювання структурно-логічної послідовності процесів формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівця (рис. 1.3).



Умовні скорочення: K1, K2, K3, Kn- компетенція 1, компетенція 2, компетенція 3, компетенція n; П.І. K1, П.І. K2, П.І. K3, П.І. Kn – поведінкові індикатори компетенції 1-ї, 2-ї, 3-ї та n-ї.

Рис. 1.3. Структурно-логічна послідовність процесів формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівця

[Джерело: розроблено автором на основі систематизації наукових точок зору]

Так, знання, вміння, навички, а також набір фізичних, психофізіологічних, психічних та психологічних властивостей індивіда виступають формуючими факторами професійної готовності та професійної придатності, а, в результаті, й професійних компетенцій.

Належний, з точки зору забезпечення високого рівня конкурентоспроможності на ринку праці, рівень загальної підготовки досягається за умови формування освітнього культурного середовища, в якому розвиток особистості ґрунтується на стійких моральних принципах, пропагуванні освіченості, можливостей вільного розвитку особистості, її адаптації в колективі, розвитку соціально відповідальної поведінки, культури спілкування. Правильне ж виховання формує розвиток «...таких гуманітарних складових людського капіталу, як ціннісні орієнтації, вміння підтримувати нормальні стосунки та налагоджувати ділові контакти, політичної та соціальної лояльності, відповідальності людини, її корпоративності, моральності тощо, які в сучасному світі дедалі більше набувають продуктивних властивостей...» [26].

В цьому аспекті, важливо розкрити зміст ключових властивостей людини. Найбільш системно до цього питання підходить у своїх дослідженнях Т.О. Кожан. У структурі факторів формування професійних компетенцій вона визначає наступні групи таких властивостей та їх зміст:

- 1) фізичні: темп роботи, витрати м'язової енергії, сила рук, витривалість;
- 2) психофізіологічні: психомоторні, психосенсорні;
- 3) психічні: мислення і увага, пам'ять, спостережливість, увага;
- 4) психологічні: спрямованість (мотиви, інтереси, цінності, переконання), здібності (загальні та спеціальні), характер (моральні, вольові, інтелектуальні та емоційні якості) [121].

Суперечливим у наукових колах є трактування саме психологічного аспекту. Чимало авторів ототожнюють психологічні властивості із поняттям професійної готовності. Так, наприклад, А.Б. Боровков зазначає, що «...готовність характеризується стійкою мотивацією й налаштованістю на діяльність...» [12]. В цілому вчені схильні трактувати професійну готовність як певний психічний стан

особистості. Наприклад, Д.Н. Узнадзе стверджує, що готовність означає налаштованість індивіда на певну активність у певній ситуації, «... хоча сама по собі настанова не є усвідомленою...» [171]. В.А. Сластьонін також відстоює позицію щодо важливості прагнення людини до діяльності, однак, на відміну від Д.Н. Узнадзе, вважає, що настанова є усвідомленою [142, с. 78]. Налаштованість на професійну активність породжує позитивне ставлення до праці, визначає поняття готовності російський дослідник В.Н. Мясіщев, зазначаючи, що готовою до виконання професійної діяльності можна вважати людину за умови «наявності в неї активного позитивного ставлення до діяльності» [84]. Схожої думки дотримується й українська дослідниця А. Линенко, виділяючи у структурі готовності «...ставлення до діяльності або настанову, мотиви діяльності, знання про предмет і способи діяльності, навички та вміння їх практичного втілення...» [71, с. 31].

На наше ж переконання, не є об'єктивним підхід, що обмежує поняття *професійної готовності* спрямованістю та налаштованістю. Це поняття ґрунтується на комплексі відповідних знань, вмінь, навичок, здобутих як в системі освіти, так і в практичній професійній діяльності. Таким чином, результати професійної підготовки можуть бути представлені відповідно до вимог Дублінських дескрипторів у термінах «знати», «вміти», «володіти» [32]. В свою чергу останні у поєднанні з психологічними та іншими властивостями особистості визначають *професійну придатність* людини до професії. *Актуалізована* ж придатність характеризується спроможністю людини реалізовувати зазначені складові професійної придатності на практиці. А критерієм оцінювання ефективності такої реалізації є компетенції.

Знання, вміння, навички та інші складові трудового потенціалу формують різні за змістом, але важливі для професійної діяльності кластери компетенцій, які у сукупності ідентифікують *актуалізовану придатність*, яка набуває форми професійної компетентності за умови реалізації та розвитку в практичній діяльності, що зумовлює ефективну модель професійної поведінки. Вона являє собою спроможність до здійснення певних професійних дій, що формують

необхідну професійну поведінку, яка відповідає вимогам професії, завдань та обов'язків фахівців тієї чи іншої професії. Актуалізована придатність означає, що реалізація складових набутого людиною трудового потенціалу у певній професійній діяльності сприяє розвитку відповідної поведінкової моделі.

Однак, важливо розрізняти показники, що ідентифікують компетенції, набуті в результаті навчання (як результати навчання) та їхню розвинену форму (як результат практичної реалізації). В цьому аспекті, ми вважаємо суттєвими результати наукових досліджень Т.О. Кожан, яка наголошує на наявності в структурі так званих «реквізитів» компетенцій наступних елементів:

- дескриптори – описи результатів навчання, як ознак готовності продемонструвати відповідні компетенції;
- поведінкові індикатори (стандарти поведінки) як описи найефективніших способів, методів, прийомів, технологій виконання професійних дій та очікуваних результатів [62].

Саме поведінкові індикатори відображають наскільки ефективно реалізовано процес формування у людини певної професійної поведінкової моделі. Так, за наявності реальних умов для реалізації професійної здатності (йдеться про практичний досвід професійної діяльності), людина набуває професійної компетентності. За цих обставин, формується модель професійної поведінки.

Модель професійної поведінки – це сукупність поведінкових ознак професійної компетентності фахівця, що проявляються у професійній діяльності, ступінь сформованості якої визначається на основі переліку компетенцій, визначених стандартами професійної діяльності.

Реальний практичний досвід в професійній сфері сприяє формуванню сталої професійної поведінкової моделі, яка характеризує людину не просто як фахівця, що вірно виконує певні трудові завдання та функції, а робить це краще за інших (у більш ефективний спосіб), що свідчить про його конкурентну перевагу над іншими. Така перевага ідентифікується за допомогою певних поведінкових особливостей в різних професійних умовах. Тож, професійні поведінкові моделі

можуть відрізнятися у різних фахівців. Виходячи з таких позицій, ми пропонуємо класифікувати такі моделі за критеріями, деталізація змісту яких відображена у Додатку Б.

Таким чином, за умов сформованості певного рівня професійної компетентності в освітній та практичній діяльності, утворюється відповідний тип моделі професійної поведінки, який через систему поведінкових характеристик людини свідчить про той чи інший рівень конкурентоспроможності. Ці аспекти важливо врахувати при формулюванні системного бачення взаємодії суб'єктів процесів формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівців різних сфер діяльності.

1.2. Інституційні засади реалізації процесів формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівця

На сучасному етапі соціально-економічного розвитку України відбувається переоцінка ключових вимог до конкурентоспроможності фахівців різних професій. Для ринку праці характерною є тенденція переходу від освітньо-кваліфікаційних формальних критеріїв відбору шукачів до особистісних та практично-дієвих. «Загострюється конкуренція, зростають вимоги до якості ресурсів праці, мотивації персоналу та його адаптації до постійно змінюваних реалій, морально-духовних цінностей і компетентності (здатність працювати в команді та в інформаційному середовищі, адаптуватися та мислити нетрадиційно тощо)... Набувають дещо іншого звучання та значення явища і процеси, які ще донедавна перебували на другому плані. Так, довіра, солідарність, лояльність, згуртованість, що базується на ціннісних установках і морально-етичних, соціокультурних засадах стають настільки важливими соціальними ресурсами, що не підлягають порівнянню з їх дотеперішнім значенням» [66, с. 13].

У сучасних умовах зазнала корінних змін і роль людини на підприємстві. Працівник є не просто знавцем своєї справи в межах вузької спеціальності, а виступає ключовим стратегічним ресурсом на шляху здобуття та укріплення підприємством конкурентних переваг. Розвиток технологій, виробничі потужності, сприятливі зовнішні умови, розмір капіталовкладень – не гарантують перемогу підприємству в конкурентній боротьбі без компетентної роботи персоналу.

«Розвиток конкурентоспроможної особистості – це розвиток рефлексивної особистості, яка здатна організовувати власну діяльність у поведінку в динамічних ситуаціях, володіє новим стилем мислення, нетрадиційними підходами до вирішення проблем, адекватним реагуванням в нестандартних ситуаціях» [79, с. 115].

Виходячи з даного твердження, поняття конкурентоспроможності та трудового потенціалу еволюціонують відповідно до сучасних вимог ринку праці, розвитку науково-технічного прогресу, сучасних методів роботи, тенденцій інтелектуалізації праці, змін у технологіях та засобах конкретного виду виробництва тощо. Сьогодні конкурентоспроможний фахівець з високим рівнем розвитку трудового потенціалу – не просто носій знань, володар сертифікатів та дипломів, а генератор ідей, ініціатор змін та нововведень, співучасник команди.

Ми також погоджуємося із А. Бандурою, який в розробленій ним концепції самоефективності говорить про те, що «...головним джерелом конкурентоспроможності, поряд із активно засвоєваними знаннями, ваги набувають дії, що дозволяють моделювати власну поведінку відповідно до сформульованих завдань та умов ситуації...». На думку дослідника, «...людина, що усвідомлює ефективність власних дій в ході суперництва, активніше долає складності поставлених завдань, ніж той, хто має сумніви у власних можливостях. Крім того, отриманий ефективний результат діяльності сприяє виникненню самоповаги та готовності до вирішення інших завдань, а постійна увага до власної некомпетентності є причиною нездатності досягти успіху, знижує мотивацію та конкурентоспроможність...» [7].

Таким чином, реалії сьогодення засвідчують стрімкі тенденції трансформаційних змін вітчизняного ринку праці. Такі тенденції спричинені низкою проблемних аспектів, існуючих в межах реалізації процесів забезпечення відповідності рівня кваліфікації робочої сили попиту з боку роботодавців. Низький рівень працевлаштування випускників, неузгодженість вимог ринку праці до фахівців тієї чи іншої сфери діяльності роботодавці пояснюють у першу чергу низькою якістю професійної підготовки. Однією з ключових проблем є й те, що майбутні фахівці позбавлені можливостей довести свої навчальні здобутки на практиці, зокрема відсутнє в них і розуміння того, що саме від них вимагає ринок праці в особі роботодавця.

«Особливо важливого значення набуває оцінка наявного людського потенціалу на будь-якому рівні, яка полягає не тільки в оцінюванні умінь, знань і навичок, які притаманні працівнику в певний час, а також у виявленні потенційних здібностей удосконалювати їх у майбутньому. Отже, при оцінці людського потенціалу необхідно використовувати таку методику, яка буде враховувати ці особливості. І одним з найбільш ефективних методів такої оцінки є саме компетентністний підхід, який з моменту його створення не отримав достатнього визнання в Україні, але за умов сучасної ринкової економіки є досить актуальним» [68].

Все це спричиняє необхідність та актуальність вирішення питань пошуку та практичного застосування новітнього концептуального підходу, який би дозволив подолати основні проблеми, що знижують результативність процесів формування трудового потенціалу фахівців на ринку праці. В цьому аспекті, на нашу думку, варто зосередити увагу на появі та стрімкому розвитку компетентнісного руху.

Поширення у XXI столітті підходу, що заснований на компетенціях, спричинило активний поштовх суспільства до перегляду шляхів подолання проблем, пов'язаних із якістю освіти, стандартизацією професійної діяльності, якістю робочої сили, ключовими процесами управління персоналом на підприємствах, продуктивністю праці, професійною придатністю людини.

Основні положення такого підходу закладають особливості взаємодії суб'єктів процесів формування трудового потенціалу фахівців, оскільки змінюються ключові орієнтири їхньої діяльності, уточнюються інструменти та рівні реалізації – вони набувають «компетентнісного» забарвлення. За цих обставин, кінцевою метою процесів розвитку конкурентоспроможності є фахівець, який за рахунок оволодіння необхідним переліком професійно важливих компетенцій, індикаторами яких є його поведінкові особливості, здатен вигравати конкурентну боротьбу. Це означає, що розвиток людини, її професійна та загальна підготовка спрямовані на оволодіння певною сукупністю компетенцій, які в майбутній професійній діяльності матимуть найвищий ступінь важливості, забезпечуючи високий рівень трудового потенціалу та конкурентоспроможність на ринку праці.

Окреслене засвідчує необхідність та важливість гармонізації взаємовідносин між ринком освітніх послуг та ринком праці. Саме тому більшість розвинених країн вже перейшли від ринку робочої сили до ринку конкретних кваліфікацій та компетенцій, ключовим інструментом якого є стандарт професійної діяльності. Якщо раніше кваліфікації базувалися на освітніх програмах, то в сучасних умовах їх основою є професійні стандарти, що дозволяють виміряти показники досягнень, встановлюючи попередньо вимоги тієї чи іншої професії до фахівця.

Такі стандарти покликані сформувати єдине розуміння роботодавцем, навчальним закладом та самим індивідом якими саме компетенціями він має володіти, щоб працювати за обраним фахом. У минуле поступово відходить ситуація, коли єдиним капіталом, який здобуває людина за результатами професійної підготовки, є диплом або свідоцтво, що підтверджують його навчання. В умовах ринку кваліфікацій та компетенцій у роботодавця з'являються можливості перевірити наскільки індивід відповідає вимогам професії, що перетворює факт наявності документа про освіту на просту формальність.

Україна також входить до числа країн, які приєдналися до процесу формування та удосконалення Національної системи кваліфікацій (далі НСК).

Однак, варто враховувати, що такі процеси, як влучно зазначає Добренко О.О., потребують серйозних змін в законодавстві про освіту і працю, суттєвих змін в діючих класифікаціях та стандартах, створення ефективних механізмів прогнозування потреб професійного ринку праці у відповідних професіях, кваліфікаціях та компетенціях [31, с. 41]. Проте, подолавши ці та інші складнощі, наша держава отримає, образно кажучи, дивіденди в якості реалізації ключового призначення НСК, що полягає у формуванні «ринку кваліфікацій» (на якому «цінність» працівника визначається його реальною кваліфікацією) і витісненні існуючого «ринку дипломів» (на якому «цінність» працівника визначається дипломом про завершення курсу навчання в навчальному закладі).

Переваги модернізованої НСК є очевидними:

- по-перше, збільшується обсяг інформації про професії та ключові процеси діяльності в її межах, що є важливим як для роботодавця та ВНЗ, так і для самого індивіда, як суб'єкта процесу формування власної компетентності;

- по-друге, кваліфікації, що розробляються на основі застосування компетентнісного підходу є динамічними, тобто гнучко реагують на зміни у професії та виклики ринку праці;

- по-третє, індивід отримує більше можливостей для навчання протягом життя, оскільки володіє засобами діяльності та здатностями до навчання;

- по-четверте, більш гнучкими є освітні траєкторії, що є наслідком динамічності кваліфікацій;

- по-п'яте, забезпечується узгодженість між освітніми потребами громадян, попитом ринку праці та пропозицією системи освіти;

- по-шосте, забезпечується конкурентоспроможність фахівців, підприємств та держави в цілому.

Удосконалена НСК також передбачає:

- ✓ збалансованість між громадянином, бізнесом і державою цілей економіки та освіти;
- ✓ наявність механізмів тісної взаємодії в підготовці фахівців між державою та бізнесом;

- ✓ розроблення професійних стандартів;
- ✓ наявність системи компетенцій (моделі компетенцій);
- ✓ паспорт навичок та компетенцій;
- ✓ наявність системи кваліфікацій і сертифікації;
- ✓ наявність системи незалежної оцінки кваліфікацій;
- ✓ удосконалену систему профорієнтації;
- ✓ стимулювання спільного фінансування професійного навчання з боку бізнесу і держави;
- ✓ розвиток професійних співтовариств, що формують і структурують систему професійної освіти [87].

Змін зазнав й зміст поняття «кваліфікація». Якщо раніше кваліфікація асоціювалася із завершенням програми навчання і отриманням відповідного документа, що підтверджує це, то наразі ситуація змінилася. Сьогодні під кваліфікацією слід розуміти не просто завершення, а успішне завершення навчальної програми, що ґрунтується на спроможності слухача довести, що він володіє компетенціями, розцінюючи як не суттєве те, яким саме чином він їх здобув. Проте, говорячи про компетенції в межах поняття «кваліфікація», варто наголосити на тому, що вони можуть бути здобуті як у процесі навчання, так і поза його межами. Тому варто зауважити, що результати навчання у професійних кваліфікаціях не завжди базуються на компетенціях, оскільки останні не завжди стосуються трудової діяльності. Однак, спираючись на обґрунтування застосування терміну «компетенція» при розробці НСК у [145, с. 12], мусимо визнати, що від компетенцій залежить зв'язок між результатами навчання і ринком праці.

«Бути кваліфікованим» означає «бути офіційно визнаним компетентним» для здійснення професійної діяльності, або декількох видів професійної діяльності або для виконання пов'язаних функцій в межах тієї чи іншої професії [145, с. 10-11]. Синергія складових трудового потенціалу має відображення у вигляді того чи іншого рівня компетентності, що має відповідність законодавчо встановленому рівню кваліфікації. Керуючись точкою зору видатного

вітчизняного вченого А.М. Колота, констатуємо, що «... прорив у темпах, якості зростання, підвищенні конкурентоспроможності все більше визначається компетентнісно-креативною компонентою трудової діяльності...» [66, с.14]. А, Є.Ю. Єсеніна додає: «...компетенція передбачає мотиваційний аспект, частину кваліфікації, необхідне прирощення...» [36]. Тож, вважаємо ключовим в процесі формування трудового потенціалу фахівців різних професій в умовах трансформаційних змін ринку праці врахування компетентнісних аспектів.

Окреслений підхід визначає характер траєкторії взаємозв'язків між державою, вищими навчальними закладами (далі ВНЗ) та роботодавцями в процесах формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівців. Це доводить важливість врахування компетенцій у ключових векторах спрямованості впливу держави на фахівця, а саме через ВНЗ та роботодавців при підвищенні рівня його конкурентоспроможності на ринку праці. З цього випливає схема взаємодії держави, роботодавців та ВНЗ в процесах формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівця (рис. 1.4).

Означена схема має за мету досягти відповідності рівня конкурентоспроможності робочої сили ринковим потребам економіки за рахунок розвитку компетентності фахівців різних професійних напрямків відповідно до трьох площин дослідження професії: професія в національних масштабах, професія в рамках окремого підприємства, професія в рамках окремого напрямку освітньої спеціалізації. Кожному із зазначених рівнів відповідає рівень трудового потенціалу залежно від суб'єкта (носія компетенцій): трудовий потенціал населення країни, трудовий потенціал персоналу підприємства, трудовий потенціал випускників ВНЗ.

Реалізація взаємодії починається з ініціативи держави, яка, з одного боку, виступає певним економічним центром, організатором процесів формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівців, а, з іншого – одним із суб'єктів в процесі взаємодії із іншими. Так, держава, відповідно до потреб ринку праці, створює інституційне поле стандартизації професій, що відображає ступінь значущості та міру трансформації ринку робочої сили до ринку каліфі-

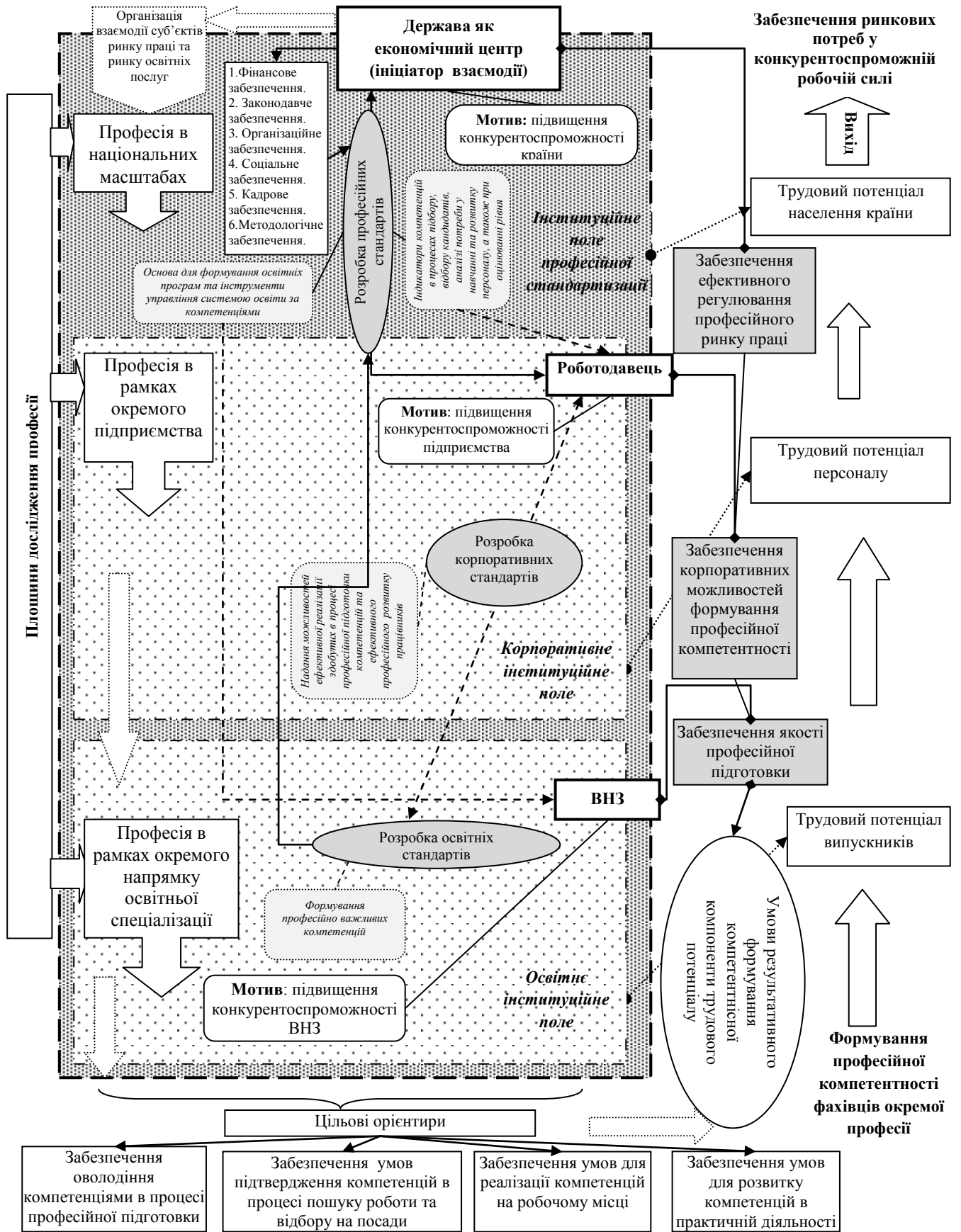


Рис. 1.4. Схема взаємодії держави, роботодавців та ВНЗ в процесах формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівця

[Джерело: розроблено автором]

кацій та компетенцій. Проводячи аналогію із інституційним аналізом економічних систем, здійсненого вченим С.В. Степаненком, який зазначає, що «економічні інститути є тими необхідними умовами процесу взаємодії його вихідних складових (економічних суб'єктів), умови переведення можливості діяльності в реальність» [147, с. 283], окреслимо особливості зазначеного інституту професійної стандартизації. До таких особливостей відносимо: єдині вимоги до компетенцій фахівців, процесний підхід до аналізу професійної діяльності, застосування поведінкових індикаторів як інструментів оцінювання відповідності фахівця вимогам ринку праці, динамічність розвитку професій, безперервний характер компетентнісного удосконалення фахівця.

Взаємодія ключових суб'єктів процесів формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівців реалізується в межах сформованого державою інституційного поля професійної стандартизації та інтегрованих у нього корпоративного та освітнього інституційних полів, що відображають таку взаємодію на рівні окремого підприємства (де суб'єктом виступає роботодавець) та на рівні реалізації освітнього процесу за кожним конкретним професійним напрямком (де суб'єктом виступає ВНЗ).

Такі інституційні засади реалізації процесів формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівців визначають певні типи взаємозв'язків трьох суб'єктів – держави, роботодавців та ВНЗ, засобами реалізації діяльності яких є три ключові інституції – професійні, освітні та корпоративні стандарти. Відповідно до цього, держава ініціює розробку професійних стандартів, які є основою для розробки освітніх стандартів, а також методологічною базою для розробки корпоративних стандартів професій. Діяльність та прагнення суб'єктів до такого роду взаємодії спричинена відповідними мотивами участі у процесах формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівців. Для держави це можливість забезпечити трудовий потенціал населення країни на світовій арені, для роботодавця – трудовий потенціал персоналу його підприємства, для ВНЗ – забезпечити лідируючі позиції у рейтингах, тобто свою

конкурентоспроможність в межах поля суб'єктів реалізації освітньої діяльності за рахунок високого рівня трудового потенціалу випускників.

Отже, з метою формування трудового потенціалу і підвищення конкурентоспроможності фахівця на ринку праці, держава надає ВНЗ основу для формування освітніх програм та інструменти управління системою освіти за компетенціями. Проте, ефективність такого зв'язку між зазначеними суб'єктами можлива за умови, що будуть розроблені професійні стандарти діяльності, які матимуть законодавче підкріплення. Лише за цієї умови, ми переконані, ВНЗ має можливість для ефективного формування професійно важливих компетенцій у студентів. Втім, такий процес не матиме надійного результату, якщо ВНЗ не виконуватиме усі необхідні дії із забезпечення якості професійної підготовки.

Інший бік впливу держави на формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівців здійснюється шляхом взаємодії із роботодавцями. Так, ключовим обов'язком останніх при формуванні трудового потенціалу персоналу, на нашу думку, є надання кожному працівникові можливостей для ефективної реалізації та розвитку своїх професійних компетенцій. Однак, за відсутності офіційно встановлених на державному рівні індикаторів компетенцій в процесах підбору, відбору кандидатів, аналізі потреби у навчанні та розвитку персоналу, а також при оцінюванні рівня його компетентності, практично унеможлиблюється виконання зазначеної ролі роботодавця. Це спричинене тим, що відсутність професійних стандартів фактично нівелює ефективність системи управління компетенціями персоналу на підприємстві.

Поділяємо точку зору І.М. Кравець, що з-поміж причин виникнення проблем формування, використання, підтримання і розвитку трудового потенціалу, одне з вагомих місць займає недостатній розвиток соціального діалогу [69]. Тому взаємодія суб'єктів процесів формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу має базуватися на принципах соціально відповідальної поведінки при комбінуванні їхніх функцій та інституційних особливостей співпраці. Не зважаючи на ієрархічність рівнів реалізації процесів формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівців та

відповідний розподіл інституційних меж діяльності суб'єктів, їхній взаємозв'язок має ринковий (горизонтальний) характер, який підтверджується: по-перше, участю представників роботодавців в процесі розробки професійних стандартів, по-друге, рівнем реалізації освітніх стандартів в національному масштабі, по-третє, орієнтованістю освітнього процесу на корпоративні особливості стандартизації професійної діяльності. В основу такої взаємодії суб'єктів покладено також реалізацію умов результативного формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівців з боку кожного з них, що забезпечують ефективність такої взаємодії, а, в решті решт – результативність процесу. Згідно із зазначеним, держава має забезпечити ефективне регулювання професійного ринку праці, роботодавець – надати корпоративні можливості формування професійної компетентності, ВНЗ – високий рівень якості професійної підготовки майбутніх фахівців.

Згадані вище умови результативного формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівців мають також і певний взаємозв'язок – у разі низького рівня або відсутності реалізації хоча б однієї з них, втрачається ефективність взаємодії зазначених суб'єктів. Відсутність професійних стандартів знижує якість професійної підготовки, а це у свою чергу негативно впливає на здатність фахівця відповідати вимогам та умовам формування компетенцій на підприємствах.

З огляду на зазначене, очевидною є важливість розробки професійних стандартів нового покоління. Змістовно ж стандарт слід розуміти як «...зразок, еталон, модель, як вихідні для співставлення з ними інших подібних об'єктів. Стандарт як нормативно-технічний документ встановлює комплекс норм, правил, вимог до об'єкта стандартизації, він може бути розроблений як на матеріальні предмети (продукцію, еталони, зразки речовин), так і норми, правила, вимоги у різноманітних сферах [122]. Такий документ містить вимоги, згідно яким об'єкт стандартизації має відповідати, задовольняти за своїми ознаками, властивостями, якостями. А професійним же є той, що повністю відповідає вимогам того чи іншого виробництва чи сфери діяльності [91; 190]. Як багатofункціональний

нормативний документ професійний стандарт також містить вимоги до змісту та умов праці в межах конкретного виду економічної діяльності, кваліфікації та компетенцій працівника за різноманітними кваліфікаційними рівнями [116].

В умовах інноваційності освіти, її спрямованості на надання студентові більшої навчальної самостійності (право обирати навчальні дисципліни, чимала кількість часу на самостійне опрацювання навчального матеріалу, розвиток самостійної наукової позиції тощо) мають бути сформовані такі професійні орієнтири, до яких студент, як суб'єкт процесів розвитку власної компетентності, має прагнути. На думку О.В. Дехтяренко, компетентісно орієнтоване навчання характеризується тим, що «...засвоєння абстрактних за своєю суттю теоретичних знань накладається на канву автентичної професійної діяльності, що забезпечує їх осмислення і засвоєння тими, хто навчається, як засоби її здійснення і регуляції...» [27, с. 17]. Зазначене підтверджує важливість стандартизації професій не тільки для ВНЗ та роботодавців, а й для власника робочої сили (носія компетенцій), оскільки одним із ключових завдань профстандартів є «...створення у молодих людей, що вибирають вуз або вже здобувають освіту в ньому, образу своєї майбутньої професії, дати розуміння, які конкретні завдання їм доведеться вирішувати на робочому місці, які знання, вміння та компетенції для цього у них вже є, а над якими треба ще попрацювати. Таким чином підвищується мотивація студентів до навчання, а знання, які вони набувають, перестають бути абстракцією...» [124].

Конче важливим вважаємо високий ступінь усвідомленості фахівцем еталонної конкурентоспроможної професійної поведінки, бачення ключових орієнтирів процесу формування професійної компетентності, до яких він має прагнути, розуміння своєї професійної ролі відповідно різним критеріям, що можуть впливати на її зміну (стратегія підприємства, організаційна структура, тип корпоративної культури, рід діяльності організації тощо).

Отже, процеис формування компетентісної компоненти трудового потенціалу є невід'ємною умовою розвитку та підвищення конкурентоспроможності фахівця на ринку праці. Так, Т.Г. Пронюшкіна

розглядає розвиток конкурентоспроможності як системний динамічний багатоаспектний процес (при домінантному положенні особистісного аспекту), який включає прогнозування діяльності; проблемний аналіз, критичне усвідомлення особистих досягнень з подальшим засвоєнням і використанням досягнутого; системне бачення, що ґрунтується на власному функціонуванні, яке дозволяє змінювати себе, розвивати сильні сторони [118]. Крім того, стрімкість та постійність підвищення жорсткості вимог ринку праці до сучасного фахівця, мають стимулювати людину до оволодіння більшою сукупністю компетенцій та розвитку вже наявних. Таке твердження підтверджується й точкою зору Л.С. Лісогор, яка зазначає: «...практична незмінність середньої тривалості пошуків роботи свідчить про те, що при постійному зростанні потреби в робочій силі, що є відмітною рисою економічного відновлення, підвищується інтенсивність конкуренції з приводу отримання вакантного робочого місця (за більшістю спеціальностей). Загострення конкуренції на ринку праці для кожного найманого працівника зрештою означає, що його конкурентна позиція на ринку праці стала більш вразливою, і її збереження та зміцнення мотивує до постійного підвищення власної конкурентоспроможності...» [73, с. 113].

Трансформація ринку праці до ринку кваліфікацій та компетенцій великою мірою сприяє формуванню високого рівня усвідомленості та орієнтованості індивіда щодо цілей та ключових особливостей процесу формування його професійної компетентності. Так, для ринку кваліфікацій та компетенцій характерною є вільна та доступна циркуляція інформації:

- про попит на компетенції;
- про пропозицію індивідуальних компетенцій;
- про можливості отримати знання, відпрацювати вміння, удосконалити індивідуальні здатності;
- про шляхи трудової / професійної / кар'єрної мобільності[37].

Зазначене відіграє важливу роль у забезпеченні якості професійної підготовки майбутніх фахівців. Окрім ефективності процесів формування професійно важливих компетенцій, роль ВНЗ полягає у профорієнтаційній роботі,

дотриманні ключових принципів освітнього процесу, розробці нових освітніх послуг, що сприятимуть формуванню трудового потенціалу випускників.

Нагальним завданням підвищення дієвості людського капіталу, як влучно зазначає І.Л. Петрова, є проведення ефективного моніторингу й реформування освітньої галузі з метою узгодження нових тенденцій розвитку ринку праці й ринку освітніх послуг. Модернізація освіти сприятиме перерозподілу робочої сили у бік інноваційно орієнтованих видів діяльності. По-друге, підприємства різних форм власності та господарювання у різних видах економічної діяльності повинні активніше включатися в освітньо-професійну підготовку й перепідготовку своїх працівників. Інструменти можуть бути різноманітними: від навчання на робочому місці до корпоративних університетів. Найбільш ефективним є професійний розвиток, коли він здійснюється під конкретне замовлення роботодавців [101, с. 216].

Вкрай важливою є наявність на підприємстві системи управління компетенціями, яка покликана у першу чергу надати можливості для ефективного діалогу між носієм (персоналом) та користувачем (роботодавцем) компетенцій.

На наш погляд, ефективна система управління компетенціями на підприємстві має задовольняти наступні умови:

- надання працівникам можливостей для ефективної реалізації здобутих в процесі професійної підготовки компетенцій;
- забезпечення ефективності процесів професійного розвитку працівників.

Виходячи із зазначеного, по закінченні навчання, а також на початку та в процесі трудової практики фахівець потребує можливостей підтвердити здобутий рівень компетентності, продемонструвати під час процесів підбору та відбору на вакантну посаду ті компетенції, якими він володіє, а також реалізувати їх у процесі праці. В процесі реалізації своїх професійних компетенцій, тобто на робочому місці, відбувається їх розвиток. Вкрай важливими є розробка та впровадження методів оцінки та виявлення компетенцій персоналу. В цьому аспекті звернімося до переваг ринку кваліфікацій та компетенцій, в умовах якого передбачено сертифікацію результатів навчання, отриманого в рамках

формальної, неформальної або спонтанної освіти. «...Для роботодавців така оцінка відкриває можливості економії засобів на навчання працівників і дозволяє їм наймати людей, що відповідають їхнім вимогам, а також підвищувати співробітників у посадах на основі нових компетенцій, набутих в процесі праці...» [83, с. 16]. Ця інформація спрощує та скорочує витрати часу на такі процедури як виявлення та оцінювання компетенцій персоналу. Метою виявлення компетенцій є визначення переліку тих з них, якими володіє індивід, а процедура оцінювання дозволяє з'ясувати рівень їх розвитку. Крім того, зазначені процедури є вагомим кроком у прогнозуванні потреби у розвитку наявних компетенцій та формуванні нових.

На важливості підвищення рівня компетентності персоналу наголошує А.Я. Кібанов, який зазначає, що процеси навчання та розвитку компетенцій покликані «...забезпечити зростання виробничого, інноваційного та ресурсного потенціалу підприємства...», а також надають можливість «...досягати у майбутньому усіх поставлених цілей відповідно до розробленої стратегії...» [174]. На його думку, компетентність персоналу у сфері поставлених йому завдань як результативний показник особистісного розвитку співробітника у поєднанні із високими вимогами до якості праці та детально продуманою системою оцінювання є визначальною складовою стратегії управління людськими ресурсами на шляху до реалізації стратегії прибутковості підприємства, стабільності його розвитку.

У процесі забезпечення конкурентоспроможності персоналу шляхом управління компетенціями, вкрай значущою є також мотивуюча роль роботодавця. «...Підприємство має сприяти прагненню працівника підвищувати рівень компетентності, мотивуючи працівника до навчання і підготовки, а також надаючи відповідну допомогу...» [65].

Варто зазначити, що ефективна система управління компетенціями персоналу є важливою не тільки для отримання позитивних результатів у процесі формування трудового потенціалу кожного окремого працівника, а й для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Як влучно зазначили В. Панков та І. Тупік, «...варіюючи компетентними працівниками, підприємство

може оптимізувати свою діяльність: якщо ресурси часу та грошей, як правило, є обмеженими, то підвищення компетентності працівників є відносно безмежним; підвищуючи компетентність персоналу, підприємство зменшує потребу у залученні інших ресурсів, зокрема фінансових...» [98]. О.А. Грішнова, наголошуючи на збільшенні масштабу впливу високого рівня компетентності персоналу підприємства, додає: «...ефективність інвестицій у розвиток компетентності персоналу відбивається не лише у зисках працівників, а також у підвищенні конкурентоспроможності підприємства, регіону, держави...» [26].

Важливим критерієм ефективності системи управління компетенціями на підприємстві є стан моделювання компетенцій. У практиці сучасних компаній моделювання компетенцій є одним із ключових процесів управління ефективністю як персоналу, так і компанії в цілому. За реалізацію зазначеного процесу в компанії відповідає відділ управління персоналом. Розроблені співробітниками такого підрозділу моделі компетенцій використовуються під час пошуку та підбору персоналу, оцінюванні персоналу, кар'єрного супроводження, навчання та розвитку тощо. Однак, застосування моделей компетенцій не обмежується лише цими процесами. Цілком підтримуємо думку К.В. Клецової, яка наполягає на особливій ролі моделювання компетенцій, яку вбачає у наданні можливостей «...створити комунікаційний інструмент на ринку праці...» [59]. Розвиваючи таку думку, наголосимо на ключовій ролі балансу між роботодавцем та працівником. Так, різне тлумачення ними ключових компетентнісних описів професії ускладнює не тільки характер їхніх соціально-трудових відносин, а й нівелює ефективність процесів управління компетенціями працівника. Тому модель компетенцій не просто має бути розроблена під конкретне підприємство, а й бути доступною для розуміння усіма суб'єктами процесів розвитку компетентності персоналу.

Говорячи про процедуру формування переліку компетенцій, науковці та практики часто користуються такими поняттями, як «модель компетенцій», «карта компетенцій» та «профіль компетентності». Так, у розумінні фахівців з управління людськими ресурсами модель компетенцій – це так званий портрет

«ідеального працівника», який інтегрує всі здібності та якості, необхідні для успішної роботи на конкретному робочому місці саме в цій організації [137]. Під моделлю компетенцій менеджера мається на увазі набір взаємопов'язаних знань, умінь, навичок та цінностей, необхідних менеджеру для ефективної роботи в організаціях [183]. Карта компетентності – це, свого роду, «фотографія» професії (професійної ролі працівника), в якій у відповідності до вимог конкретної професії, відображаються: основні складові компетенції (виробничі завдання); елементи компетенції – знання, уміння, навички та можливості, якими повинен володіти співробітник для того, щоб якісно виконувати роботу в межах поставлених перед ним виробничих завдань; вміння на практиці продемонструвати всі елементи та складові компетенції у відповідності до вимог, запропонованими стандартом компетентності для кожного рівня компетентності [144]. Профіль компетентності – сукупність характеристик (вміння, здатність, знання або поведінкова характеристика), необхідних для роботи на конкретній посаді (у групі посад) [107, с. 244-245].

Таким чином, з огляду на зазначені вище визначення, очевидним є синонімічний характер трактування аналізованих понять у літературі. Однак, враховуючи наукові погляди автора даного дисертаційного дослідження щодо трактування змісту поняття «компетенція», уточнимо трактування поняття «модель компетенцій». Під останньою ми розуміємо *структурований за різними за змістом кластерами набір компетенцій із зазначенням по кожній з них поведінкових індикаторів, що відображають певний рівень їхнього розвитку.*

В цілому, створюючи основу для функціонування усієї системи управління персоналом підприємства, формування переліку компетенцій має велику кількість переваг у таких процесах, як:

- підвищення ефективності процесів підбору та відбору кандидатів;
- виявлення потенціалу компетенцій працівників;
- планування потреб у навчанні та розвитку персоналу;
- формування кадрового резерву;
- прогнозування успішності трудової діяльності працівника тощо.

«Модельовання компетенцій персоналу дозволяє сформувати граничні індикатори, на які слід орієнтуватися під час роботи з персоналом, створити ефективний інструмент оцінки персоналу, визначити напрями його подальшого розвитку та навчання, а отже, й підвищення конкурентоспроможності персоналу» [59].

Отже, окреслені особливості взаємодії держави, роботодавців та ВНЗ в процесах формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівців покликані досягти відповідності попиту й пропозиції на ринку праці, враховуючи сучасні його орієнтири. Даний підхід інтегрує дії трьох ключових суб'єктів в межах єдиного інституційного поля, яке висуває певні правила та норми їхньої взаємодії на основі конкретних інституцій. Однак, враховуючи порівняно новітній формат компетентнісного руху в освіті та на ринку праці, а також недостатню міру інтеграції теоретичних та практичних засад компетентнісного підходу, актуальним постає питання оцінки ефективності реалізації діяльності суб'єктами своїх функцій в комплексному аналізі процесів формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівців з управління персоналом. Вкрай важливим є з'ясування методичних засад виявлення проблемних аспектів такої діяльності суб'єктів шляхом розробки відповідної методології діагностики можливих проблем процесів формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу на професійному ринку праці зазначених фахівців.

1.3. Методичні підходи до діагностики можливих проблем у процесах формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівців з управління персоналом

При дослідженні процесів формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівців з управління персоналом постає широке коло

складнощів, серед яких обмежені можливості формального та адекватного опису показників оцінювання потреби у формуванні компетенцій зазначених фахівців, висока міра невизначеності результатів наукових досліджень щодо оцінки ролі держави, роботодавців та ВНЗ, як ключових суб'єктів формування професійної компетентності в умовах трансформаційних змін ринку праці, методологічні проблеми організації відповідного дослідження. Зазначене зумовлює необхідність розробки такого науково-практичного інструментарію, який би дозволив окреслити ключові проблемні зони в цій царині дослідження і в подальшому – пріоритети регулювання процесів формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівців з управління персоналом з боку ключових суб'єктів його реалізації.

Важливим є здійснення комплексного аналізу процесів формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівців з управління персоналом. Це зумовлено тим, що професія, в межах якої здійснюють свою трудову діяльність зазначені фахівці, є відносно новою на ринку праці й нерозкритими є чимало питань, пов'язаних із проблемами формування їхнього трудового потенціалу та підвищення конкурентоспроможності на ринку праці.

Враховуючи широкий функціональний спектр обов'язків, що представляють зазначену сферу діяльності, виокремлюють різні напрямки управління персоналом, такі як: пошук та підбір нових працівників; кадрове планування та бюджетування; розробка, запровадження та оцінка ефективності систем матеріального і нематеріального стимулювання; навчання та розвиток персоналу (управління кар'єрою); управління професійною адаптацією нових працівників; оцінювання працівників; управління проектами; нормування, охорона та організація праці; кадрове адміністрування; регулювання соціально-трудових відносин та ін. Виходячи із зазначеного, очевидною є широта діапазону дослідження професії фахівця з управління персоналом.

Потреба у розробці методології діагностики проблем процесів формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівців з управління персоналом виникла через брак наукових розробок подібного характеру. Наразі

виникає необхідність розробки такого методологічного інструментарію, який би дав можливість глибше дослідити та визначити ключові проблеми, що гальмують процеси формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівців з управління персоналом в умовах сучасних трансформаційних змін ринку праці з метою подальшої розробки шляхів та методів забезпечення його результативності.

Виходячи з окреслених позицій, в дисертації представлено схему діагностики можливих проблем у процесах формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівців з управління персоналом (рис. 1.5).

Об'єктом дослідження у запропонованій діагностиці є процеси формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівців з управління персоналом, що реалізується з боку трьох ключових суб'єктів інституційного поля професійної стандартизації, а саме держави, роботодавців та ВНЗ. Відповідно до цього, реалізація дослідження має відбуватися в трьох площинах:

1) національній, що передбачає аналіз проблемних аспектів у державному регулюванні професійного ринку праці, що впливає на забезпечення трудового потенціалу на рівні держави, тобто специфіки та можливих складнощів процесів стандартизації досліджуваної професійної сфери діяльності з метою встановлення єдиних вимог до фахівців, що відповідатимуть потребам компетентнісно зорієнтованого ринку праці, тенденцій у державному замовленні, а також оцінки асиметрії вимог ринку праці та реальної пропозиції робочої сили;

2) корпоративній, де ключовим суб'єктом, діяльність якого оцінюється, виступає роботодавець, роль якого полягає у формуванні трудового потенціалу фахівців конкретних функціональних підрозділів на підприємстві на основі надання можливостей реалізації професійних компетенцій та професійного розвитку;

3) освітній, у якій ВНЗ формує професійно важливі компетенції.

Крім того, у даному підході враховано і роль індивіда, яка має прояв в усіх трьох зазначених вище площинах. Зокрема, у національній індивід формує про-

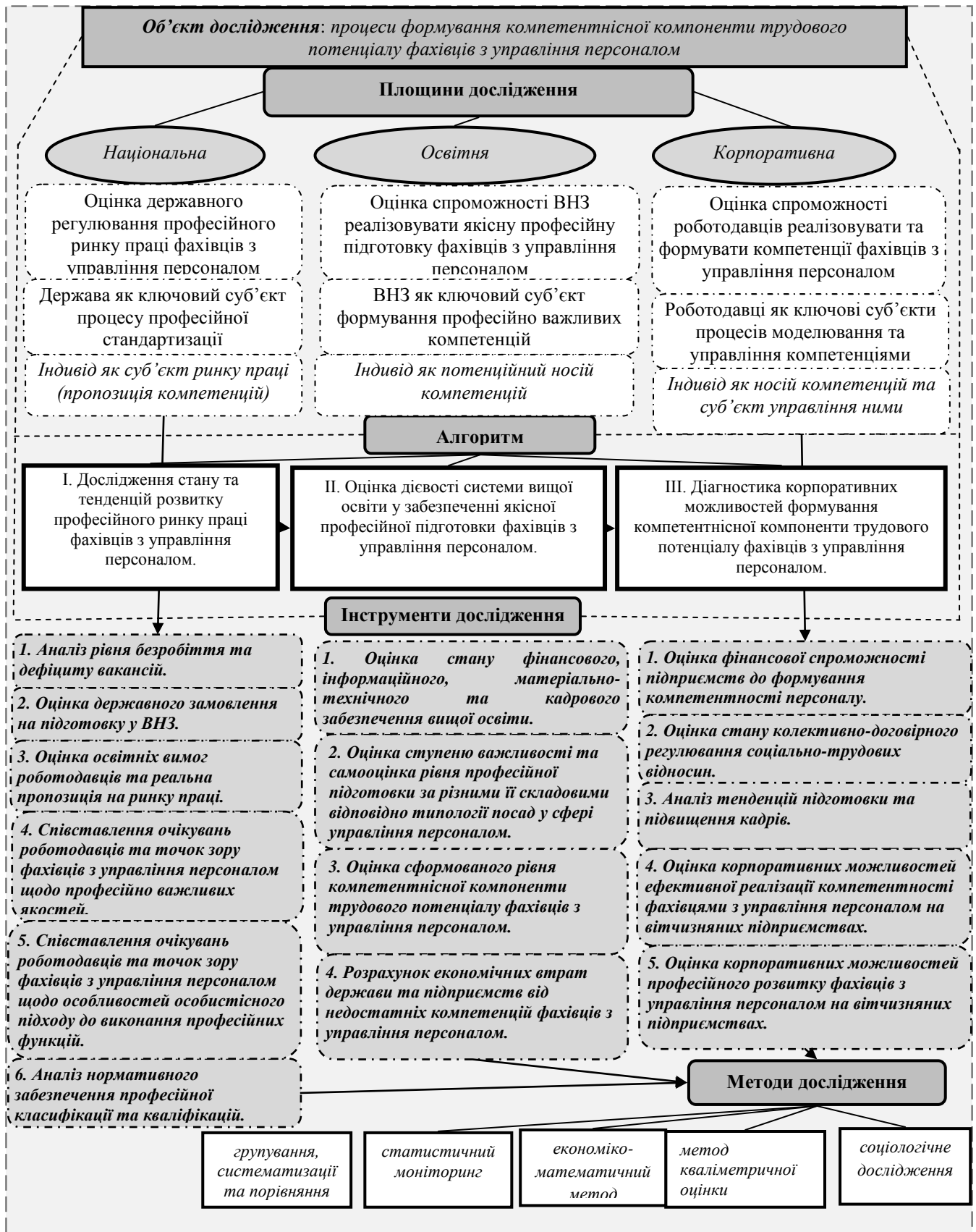


Рис. 1.5. Схема діагностики можливих проблем у процесах формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівців з управління персоналом [Джерело: розроблено автором]

позицію праці, виступає як суб'єкт ринку праці, у корпоративній – виступає як носій компетенцій і співучасник процесу управління ними наряду із роботодавцем, а у освітній – він є потенційним носієм компетенцій, що знаходяться в процесі формування та розвитку.

Запропонована методика дозволяє:

- по-перше, діагностувати ключові проблеми на професійному ринку праці фахівців з управління персоналом;

- по-друге, визначити чи ефективно з точки зору надання корпоративних можливостей реалізації компетенцій та професійного розвитку, підприємство здійснює процеси формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівців з управління персоналом;

- по-третє, оцінити наскільки ефективно ВНЗ реалізує процес формування професійно важливих компетенцій, що в результаті формують професійну компетентність та підвищують рівень трудового потенціалу майбутнього фахівця.

Із зазначеного випливають алгоритм аналізу процесів формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівців з управління персоналом, інструменти реалізації кожного з етапів та відповідні методи дослідження.

1. Дослідження стану та тенденцій розвитку професійного ринку праці фахівців з управління персоналом

Актуальними питаннями дослідження професійного ринку праці є проблеми безробіття та дефіциту вакансій. Динаміка та кореляція зазначених показників відіграє важливу роль у діагностиці проблем якості професійної підготовки, вмотивованості фахівців до формування своєї компетентності та трудового потенціалу, їх заінтересованості професією, економічної ситуації в країні, ефективності діяльності державної служби зайнятості і т. і. Інформаційною базою такого дослідження є офіційні статистичні дані Державної служби зайнятості та Державної служби статистики України.

З метою виявлення регулятивної спроможності держави у зазначених питаннях є з'ясування стану та тенденцій щодо держзамовлення на підготовку фахівців досліджуваної професії. У разі, якщо такі показники корелюють у позитивний бік із станом професійного безробіття, є підстава говорити про те, що держава приймає відповідні міри. Проте, важливо враховувати й інші аспекти зазначених проблем, які стосуються задоволення потреб роботодавців. Останнє ми пропонуємо дослідити під кутом зору співставлення очікувань роботодавців та поглядів працюючих фахівців з управління персоналом. Ключовими дотичними до такого аналізу питаннями є: освітні очікування ринку праці та реальна освітня структура фахівців, погляди фахівців та роботодавців на перелік професійно важливих якостей та особливостей особистісного підходу до виконання робочих функцій. Розробка переліку відповідних показників базується на дослідженні даних реального ринку праці, а саме вимог роботодавців, дані яких можна отримати за результатами аналізу опублікованих оголошень про вакантні посади на провідних Інтернет-ресурсах з пошуку та пропозиції роботи. З боку чинних фахівців цей аспект можна дослідити за допомогою соціологічного опитування, а формулювання запитань анкети має ґрунтуватися на даних, отриманих з боку роботодавців для співставлення їхніх точок зору.

Глибше дослідити ці та інші проблеми, що негативно впливають на процес формування професійної компетентності сучасних фахівців, на наше переконання, можна шляхом оцінки стану нормативного регулювання класифікації професії та кваліфікаційних характеристик для професійних назв робіт. З огляду на це, нам видається важливим, при дослідженні процесів формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівців з управління персоналом з метою подальшої розробки шляхів та напрямків підвищення ефективності діяльності ключових суб'єктів, здійснити дослідження за такими напрямками:

- 1) аналіз чинного в Україні класифікатора професій;
- 2) оцінка особливостей функціонального попиту на ринку праці в межах аналізованого професійного напрямку діяльності;

- 3) дослідження галузевої потреби у фахівцях з управління персоналом;
- 4) аналіз Довідника кваліфікаційних характеристик професій.

Отримати результати відповідно до зазначених задач, ми пропонуємо оглядово-аналітичним способом, який полягає у всебічному вивченні ключових діючих в рамках стандартизації та класифікації професій документів – Класифікатора професій та Довідника професійно-кваліфікаційних характеристик, а також, здійснивши їх аналіз, визначити ключові методологічні проблеми формування професійних стандартів. Досягти максимальної ефективності реалізації другого інструменту, можна, з нашої точки зору, здійснивши статистичний моніторинг, суттю якого є аналіз інформації та статистичних даних провідних міжнародних кадрових порталів, їх офіційних звітів, а також формулювання власних статистичних висновків щодо стану та тенденцій відповідно до даних попиту роботодавців на робочу силу з точки зору його компетентнісної зорієнтованості.

Так, аналіз чинного класифікатора професій дасть змогу виявити ключові особливості професійної класифікації фахівців з управління персоналом, визначити актуальні для сучасного ринку праці посади, а також ті, що є застарілими та не користуються попитом з боку роботодавців, або є структурними складовими в процесі укрупнення професії. Допоміжним у цьому дослідженні є аналіз особливостей функціонального попиту на ринку праці в межах досліджуваної професії, що дозволить уточнити ключові аспекти професійної класифікації у реальних умовах.

Однак, старт такого дослідження доречно здійснювати за умови врахування неоднозначності терміну «класифікація», уточнивши міжнародний та вітчизняний досвід його тлумачення. Наприклад, в міжнародній статистичній практиці класифікацією прийнято називати вичерпний і структурований набір описаних категорій, які найчастіше представлені у вигляді ієрархії за допомогою цифрових та літерних кодів (Стандартні статистичні класифікації: основні принципи. – Статистична комісія ООН (30-та сесія), 1999). В національному ж законодавстві розрізняють поняття "класифікація" та "класифікатор". У цьому

контексті класифікатор – це документ, в якому відповідно до прийнятих ознак класифікації та методів кодування об'єкти класифікації розподілені на угруповання і цим угрупованням та об'єктам класифікації надано коди (ДСТУ 1.0:2003 Національна стандартизація. Основні положення). Класифікація – це розподілення множини об'єктів на підмножини на підставі їх схожості чи несхожості (ДСТУ 1.10:2005 Національна стандартизація. Правила розроблення, побудови, викладання, оформлення, ведення національних класифікаторів) [86].

Традиційним методом при дослідженні професій вважають функціональний аналіз. Однак такий аналіз є хорошим методом для вивчення задач ручної роботи в процесах серійного виробництва промислової епохи, та інноваційний характер економіки зумовлює попит на більш гнучку робочу силу, що спричиняє перехід від аналізу окремих задач та операцій до аналізу професійних компетенцій, необхідних для виконання таких задач та операцій [145, с. 21]. На наше переконання, перш ніж розпочати аналіз якості формування та розвитку професійно важливих компетенцій, важливим кроком є оцінка вимог ринку праці за наведеними вище напрямками. Це зумовлено метою дослідження глибинних основ, які формують фундамент для формулювання переліку важливих компетенцій саме в межах аналізованої професійної сфери діяльності. Так, освітня траєкторія фахівця засвідчує характер структури переваг роботодавців щодо того, випускника за яким напрямком навчальної програми вони вбачають конкурентоспроможним кандидатом. Перелік особистісних якостей, що мають найбільший попит з боку роботодавців є основою для побудови структури професійно важливих компетенцій саме особистісного-комунікативного характеру. Не останню роль в уточненні зазначеної групи компетенцій відіграють й особливості галузевого попиту на фахівців досліджуваної професії, оскільки демонструють ступінь необхідності володіння тими чи іншими компетенціями відповідно до сфери діяльності підприємства.

2. Оцінка дієвості системи вищої освіти у забезпеченні якісної професійної підготовки фахівців з управління персоналом.

На етапі аналізу діяльності ВНЗ у процесі формування професійної компетентності фахівців з управління персоналом, ми пропонуємо оцінити: по-перше, фактори ринку освітніх послуг, що чинять вплив на якість професійної підготовки зазначених фахівців шляхом здійснення статистичного аналізу, по-друге, здійснити суб'єктивну оцінку такої підготовки на основі діагностики важливих компетенцій та самооцінки ступеню їх сформованості працюючими фахівцями засобами реалізації соціологічного дослідження, тобто фактори ринку праці.

Щодо першого завдання, то метою такої оцінки є аналіз фінансової, інформаційної, матеріально-технічної спроможності вітчизняних вишів здійснювати якісну підготовку фахівців різних спеціальностей, зокрема, й фахівців з управління персоналом. Таку оцінку доречно здійснювати на основі даних офіційної статистики з подальшим їх опрацюванням та формулюванням висновків. Говорячи про другий бік дослідження, до оцінювання важливості компетенцій варто додати й оцінку важливості різних складових професійної підготовки для різних типів посад в аналізованій професії. Так, для фахівців з управління персоналом, які входять до предмету нашого дослідження, ми сформулювали такі складові професійної підготовки: психологічна, економічна, юридична, управлінська, документознавство.

Такий моніторинг має ряд переваг:

- ❖ дає можливість спрогнозувати можливі проблеми в процесі формування професійної компетентності;
- ❖ дозволяє скоординувати у правильне русло дії всіх інших суб'єктів процесів формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівців з управління персоналом з метою забезпечення їх результативності;
- ❖ сприяє підвищенню рівня усвідомленості проблем формування професійної компетентності суб'єктами процесу проведення анкетного дослідження.

Разом з тим, діагностику потреби у підвищенні якості професійної підготовки фахівців з управління персоналом, ми пропонуємо удосконалити методикою оцінки сформованого рівня компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівців з управління персоналом із подальшим розрахунком економічних втрат держави та підприємств у разі недостатньої сформованості загальноекономічних та фахових компетенцій. Так, автором запропоновано методику, що базується на кваліметричній моделі оцінювання важливості та ступеню сформованості загальноекономічних та фахових компетенцій (Анкета у Додатку В), на основі чого здійснюватиметься розрахунок коефіцієнтів сформованості компетенцій (за різними групами, кластерами), середньогрупових коефіцієнтів компетентності (для кожної з груп компетенцій), та інтегративного коефіцієнту компетентності, формули розрахунків яких наведено нижче:

$$K_k = \left(100 - \frac{(\Delta P) \times 100}{P_B}\right) \div 100 \quad (1.1.);$$

де:

K_k – коефіцієнт сформованості компетенції;

ΔP - різниця рангів важливості та самооцінки сформованості компетенцій;

P_B - ранг важливості компетенції.

$$K_{k3} = \sqrt[m]{K_{k1} \times K_{k2} \times \dots \times K_{kn}} \dots \quad (1.2.);$$

де:

K_{k3} – середньогруповий коефіцієнт компетентності;

K_{k1}, K_{k2}, K_{kn} – коефіцієнти сформованості по кожній компетенції в групі;

m – кількість компетенцій в групі.

$$IK_k = \sqrt[m]{K_{k31} \times K_{k32} \times \dots \times K_{k3n}} \dots \quad (1.3.);$$

де:

IK_k – інтегративний коефіцієнт компетентності;

$K_{k31}, K_{k32}, K_{k3n}$ – середньогрупові коефіцієнти компетентності по можливим групам компетенцій;

m – кількість груп компетенцій.

Трактування показників пропонуємо здійснювати за наступними критеріями:

нижче «0» - критичне значення; від «0» до «0,20» - дуже низький; від «0,21» до «0,40» - низький; від «0,41» до «0,60» - середній; від «0,61» до «0,80» - вище середнього; від «0,81» до «1» - високий.

Таким чином ми здійснюємо оцінку сформованості кожної компетенції в групі окремо, далі визначаємо спільний показник для групи в цілому, і узагальнюємо результат розрахунком інтегративного коефіцієнту, який включає обидві досліджувані групи компетенцій – загальноєкономічні та фахові.

На основі визначеного інтегративного коефіцієнту компетентності можна здійснити розрахунок економічних втрат держави та підприємства. Перші розраховуємо на основі показників фінансування вищої освіти за даними офіційної статистики, використовуючи наступну формулу:

$$EB = \text{Вспец} - (\text{Вспец} \times \text{ІКк}) \quad (1.4);$$

де:

EB – економічні втрати при фінансуванні освіти;

Вспец – державні витрати на вищу освіту у розрізі спеціальності (у нашому дослідженні «Управління персоналом та економіка праці») у розрахунку до чисельності прийнятих на навчання до ВНЗ за цією спеціальністю за рахунок держбюджету (із врахуванням їх частки у загальній чисельності студентів прийнятих на навчання у ВНЗ за усіма спеціальностями на початковий та завершальний цикли);

ІКк – інтегративний коефіцієнт компетентності фахівців.

Аналогічним чином, за перетвореною формулою, розрахуємо й можливі економічні втрати підприємства унаслідок недостатності компетенцій фахівців досліджуваної професії:

$$EB = \text{Зп}_{\text{сер}} - (\text{Зп}_{\text{сер}} \times \text{ІК}_{\text{к}}) \quad (1.5);$$

де:

EB – економічні втрати підприємства від недостатніх компетенцій;

$Z_{\text{сер}}$ - середньомісячна заробітна плата фахівця досліджуваної професії;

ІКк – інтегративний коефіцієнт компетентності фахівця.

Суттєвою є також інформація й щодо співвідношення інтегративних показників компетентності працюючих фахівців з управління персоналом відповідно до місця роботи та вищого навчального закладу, де вони проходили професійну підготовку. Щодо першого критерію, то така інформація є важливою при з'ясуванні так званого «слабого звена» підприємств, що не здатні або мають обмежені можливості щодо реалізації процесу формування професійної компетентності фахівців зазначеного професійного напрямку. Реалізація ж аналізу за другим критерієм дозволить порівняти якість професійної підготовки фахівців з управління персоналом, по-перше, у різних вишах, що їх готують за відповідними навчальними програмами, наголосивши й на конкурентоспроможності між ними, по-друге, оцінити чи відрізняється рівень професійної підготовки таких фахівців у ВНЗ за спеціальними програмами, або ж ті представники зазначеної професійної сфери діяльності, що не мають спеціалізованої вищої освіти, не програють конкуренцію тим, що закінчили відповідні навчальні заклади.

3. Діагностика корпоративних можливостей формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівців з управління персоналом

Аналіз спроможності роботодавця як суб'єкта процесів формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівців з управління персоналом шляхом забезпечення відповідних корпоративних можливостей важливо оцінювати за двома групами показників:

1) по-перше, це показники мезорівня, що свідчать про:

- фінансову спроможність вітчизняних підприємств ефективно реалізовувати свою діяльність, що свідчитиме про потужність та фінансові можливості реалізовувати програми розвитку персоналу та й загалом будувати ефективний відділ управління персоналом (таким показником можуть бути дані офіційної

статистики про тенденції заборгованості з виплати заробітної плати працівникам економічно активних підприємств, кількість працівників економічно активних підприємств, яким не виплачено заробітну плату);

- стан колективно-договірного регулювання соціально-трудових відносин роботодавця із персоналом, що свідчить про соціальну відповідальність роботодавця, особливо в частині гарантування формування професійної компетентності через нормативно закріплені внутрішні документи програми розвитку персоналу (у реалізації такого дослідження допоможуть офіційні статистичні дані про динаміку кількості зареєстрованих колективних договорів та кількості працівників, які охоплені колективними договорами);

- стан процесів підготовки та підвищення кваліфікації персоналу, що є прямим фактом реалізації роботодавцями процесу формування професійної компетентності працівників (показники офіційної статистики про підготовку та підвищення кваліфікації кадрів на виробництві).

2) по-друге, це безпосередньо аналіз та оцінка двох груп корпоративних можливостей формування професійної компетентності:

- ефективної реалізації здобутих в процесі професійної підготовки компетенцій;
- ефективного професійного розвитку працівників.

Враховуючи зазначене, ми пропонуємо в рамках соціологічного дослідження здійснити оцінку останніх на основі врахування точок зору працюючих фахівців з управління персоналом, що дозволить оцінити результативність діяльності роботодавців щодо їх забезпечення. Таке дослідження дає можливість виявити недоліки в діях роботодавця як суб'єкта процесів формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівців з управління персоналом та розробити пропозиції щодо їх мінімізації. Крім того, з'являється можливість порівняти стан вітчизняних підприємств з точки зору досліджуваної проблематики.

Алгоритм та зміст реалізації соціологічного дослідження складатиметься з двох відповідних блоків, що знайшли відображення в анкеті (Додаток В):

- I. Оцінка працюючими фахівцями з управління персоналом корпоративних можливостей реалізації здобутих в процесі професійної підготовки компетенцій;
- II. Оцінка корпоративних можливостей ефективного професійного розвитку працівників.

Для реалізації зазначеного дослідження респондентам (працюючим фахівцям з управління персоналом) буде запропоновано оцінити за п'ятьма критеріями (від найгіршої до найбільш позитивної оцінки) дев'ять корпоративних можливостей реалізації наявних у них компетенцій. Перелік оцінюваних можливостей складався за принципом врахування усіх аспектів ефективної реалізації трудового потенціалу фахівця в практичній діяльності, в результаті чого оцінюється об'єктивність ставлення роботодавців до важливості працівників служб персоналу, забезпечення з їхнього боку організаційної, технологічної, методичної, документальної підтримки ефективної реалізації такими працівниками своїх трудових функцій.

Для виявлення стану забезпечення з боку вітчизняних роботодавців корпоративних можливостей професійного розвитку фахівців з управління персоналом було сформульовано перелік з десяти таких можливостей, що дозволяють оцінити актуальність напрямків навчання, ступінь їх «професіоналізації», ступінь прогнозованості потреби у компетенціях, ефективність постнавчальних заходів тощо.

Другий аспект дослідження є важливим з точки зору необхідності забезпечення кар'єрного зростання фахівців з управління персоналом. Ми також виходимо з позиції, що місія роботодавця щодо професійного розвитку зазначених фахівців має враховувати рольові аспекти їхньої професійної діяльності, оскільки обов'язок сформувати базові професійно важливі компетенції лежить на ВНЗ, а також на роботодавцях з точки зору забезпечення першої групи корпоративних можливостей – тобто в процесі практичної діяльності. В цьому аспекті, важливо враховувати теоретичні основи розуміння суті професійної ролі фахівця.

Аналіз підходів до визначення поняття «роль» показує, що вчені схильні асоціювати її із певними нормами, правилами, шаблонами поведінки. Так, наприклад, З.М. Мірошник стверджує, що такі норми поведінки залежать від статусу або позиції людини в суспільстві [81]. Т. В. Слотіна зазначає, що людина реалізує ці норми в системі міжособистісних відносин [143, с. 230.]. Деякі автори, визначаючи роль особистості, наголошують на значному впливі очікувань оточуючого суспільства [9; 58]. Роль відображає розширення, скорочення або зміну посадових обов'язків, а також спосіб їх виконання [63, с. 104]. Кожна роль зумовлює виконання певних видів діяльності, що в кінцевому підсумку забезпечує виконання усіх чотирьох управлінських функцій – планування, організації, лідерства та контролю [29, с. 28].

З огляду на вище зазначене, ми вважаємо, що *роль фахівця в професійній діяльності* варто визначати як *спосіб виконання посадових обов'язків, певний сценарій реалізації робочих функцій, який забезпечує продуктивність праці та впливає на посилення конкурентних позицій організації*. Тобто, рольовий сценарій не є простим зведенням вимог до того, що повинен виконувати фахівець. Натомість, він відображає *ключові нюанси здійснення професійної діяльності*, тобто визначає що в дійсності виконує фахівець і як саме він це робить.

Статистичну обробку даних анкетування пропонуємо організувати за наступним сценарієм:

1. Переведення отриманих даних у формалізований вигляд (створення матриці даних).
2. Проведення частотного аналізу отриманих даних (дискриптивна статистична обробка).
3. Оцінка ступеню узгодженості точок зору респондентів для кожної групи корпоративних можливостей шляхом розрахунку коефіцієнта конкордації Кендалла.
4. Здійснення інтегративної оцінки корпоративних можливостей формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівців аналізованої професії.

В результаті реалізації у практику такого аналізу отримуємо можливість розрахунку одиничних, групових та інтегративного показників оцінки двох груп корпоративних факторів. Такий розрахунок доцільно здійснювати шляхом визначення середнього арифметичного: по сумі балів оцінки кожного показника, що визначають корпоративні можливості для одиничних показників; по сумі одиничних показників для комплексного; по сумі комплексних показників для розрахунку інтегрального.

Таким чином, одиничні показники свідчитимуть про оцінку кожної із запропонованих у групах корпоративних можливостей, групові показники є результатами реалізації спільних для кожної з двох груп зазначених можливостей оцінок, а інтегративний – показник, що об'єднує оцінки для обох груп корпоративних можливостей.

Варто також зазначити, що розрахунок інтегративного показника оцінки корпоративних можливостей формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівців з управління персоналом здійснюватиметься шляхом застосування методу бальної оцінки, в результаті чого буде сформовано множину одиничних показників, та визначено групові. Для його трактування застосуємо наступну шкалу: «0-0,20» – дуже низька оцінка можливостей формування компетентності персоналу; «0,21-0,40» – низька оцінка; «0,41-0,60» – середня оцінка; «0,61-0,80» – вища за середню оцінка; «0,81-1,0» – висока оцінка.

Як бачимо, вагоме місце у реалізації даного дослідження відведено соціологічному методу, ключові напрямки якого представлені в анкеті, що наведена у Додатку В. Структура анкети побудована таким чином, що враховуються ключові аспекти дослідження процесів формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівців з управління персоналом одразу за усіма трьома сформульованими у роботі напрямками. Таким чином, соціологічне дослідження охоплює більшу частину дослідження – з одного боку виступаючи як самостійний метод реалізації методологічних інструментів, з іншого – як допоміжний, однак достатньо інформативний. Передбачено, що респондентами у даному соціологічному дослідженні є

працюючі фахівці з управління персоналом. Розрахунок репрезентативної вибірки має ґрунтуватися на даних показників довірчої вірогідності – оптимально, на рівні 95%, та довірчому інтервалі у 5%. Оскільки офіційні точні дані про чисельність працюючих у сфері управління персоналом фахівців відсутні, ми виходимо з позиції визначення вірогідного такого показника з урахуванням кількості підприємств, що функціонують в Україні та можливої кількості працівників служб персоналу на основі практики функціонування таких відділів з урахуванням загальної чисельності персоналу. Так, за офіційними даними Держкомстату України [3] станом на 01.01.2013 р. (що припадає на період реалізації соціологічного дослідження) в Україні налічувалося 1 600 127 суб'єктів господарювання, з яких 698 суб'єктів великого підприємництва, 20 550 суб'єктів середнього підприємництва та 1 578 879 суб'єктів малого підприємництва. Відповідно до чинного законодавства України учасниками господарських відносин можуть бути юридичні та фізичні особи. На початок 2013 року в Україні господарську діяльність здійснювали 364 935 юридичних осіб, з яких 20 189 – середні підприємства і 344 048 – малі підприємства, та 1 235 192 фізичних осіб-підприємців. У структурі вітчизняного підприємництва за розміром підприємств станом на 01.01.2013 р. частка малих підприємств становила 94,3 %, середніх – 5,5 % та великих – 0,2 %.

Якщо взяти принцип розрахунку на кожні 100 працівників підприємства має припадати 1 фахівець з управління персоналом, та орієнтуватися на кількість юридичних суб'єктів господарської діяльності, то констатуємо, що в Україні генеральна сукупність таких фахівців є більшою за 300 000 осіб. Тоді репрезентативною є вибірка респондентів у складі 384 особи. Важливим також є врахування таких критеріїв відбору респондентів: різні за формою власності та розміром підприємства, де працюють респонденти, їх стаж роботи, вік, типологія та рівні посад, місце здобуття вищої освіти та спеціальність.

Отже, запропонована методика розроблена з метою отримання практично значущих результатів аналітичної частини даного дисертаційного дослідження.

Передбачається, що застосування розробленого інструментарію дослідження процесів формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівців у професійній сфері управління персоналом, дозволить виявити проблеми, пов'язані з:

- класифікацією професії фахівців з управління персоналом;
- функціональною структурою професії;
- методологічними засадами моделювання компетенцій таких фахівців;
- ефективністю можливостей розвитку компетенцій в корпоративному середовищі;
- ефективністю процесу формування професійної компетентності зазначених фахівців в освітньому середовищі.

Уточнення, аналіз та систематизація отриманої за означеними напрямками інформації, складуть основу для розробки системи відповідних заходів подолання виявлених проблем, зокрема:

- розробки інструментарію державного регулювання проблем на професійному ринку праці;
- рекомендацій щодо удосконалення діяльності роботодавця щодо формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівців з управління персоналом в корпоративному середовищі;
- розробки механізму формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівців з управління персоналом у ВНЗ.

Водночас, розроблені алгоритм, інструменти та методи дослідження процесів формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу стануть в нагоді при вивченні та аналізі аналогічних проблемних аспектів і в рамках інших професій.

Висновки до розділу 1

У розділі 1 узагальнено теоретичні аспекти формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівця, в рамках чого здійснено аналіз понятійного апарату досліджуваної предметної галузі, розкрито сутність понять «компетенція» та «компетентність», сформульовано елементи компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівця на ринку праці, розроблено концептуальні положення щодо відображення структурно-логічної послідовності процесів формування зазначеної компоненти, визначено ключових суб'єктів таких процесів та інституційні засади їхньої взаємодії, а також запропоновано методику діагностики проблем при їх реалізації.

Аналіз існуючих підходів до визначення професійної компетентності, її взаємозв'язку із поняттям «компетенція», дозволили на основі авторського тлумачення та сприйняття сформулювати перелік елементів компетентнісної компоненти трудового потенціалу з-поміж інших компонент (демографічної, особистісної, освітньої), що у своєму зв'язку впливають на формування конкурентоспроможного фахівця. Обгрунтовано, що саме компетентнісна компонента трудового потенціалу фахівця більш повно відображає реальний бік його конкурентоспроможності, являючи здатність фахівця реалізувати свій трудовий потенціал на окремому професійному ринку праці, на відміну від демографічної, особистісної та освітньої, що свідчать лише про володіння певним набором можливостей (внутрішніх факторів) формування такої здатності – про потенційну конкурентоспроможність.

Систематизовано класифікацію компетенцій за дев'ятьма ознаками: рівень у кар'єрній ієрархії, ступінь важливості, джерела формування, результати оцінювання, характер спрямування, психологічна структура особистості, міжпрофесійність, межі поширення, ступінь прояву. Перевагами удосконаленої класифікації компетенцій є всебічний їх опис з точки зору не тільки оцінки рівня відповідності професійним вимогам їх носія, а й з огляду на цільову

спрямованість підприємства, можливостей їхнього використання залежно від міжпрофесійних вимог, а також міри важливості за масштабами професії.

Обґрунтовано концептуальне відображення структурно-логічної послідовності процесів формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівця, факторами формування якої є професійна готовність та професійна придатність. За умов реалізації у практичній діяльності сформованих в процесі професійної підготовки професійних компетенцій реалізується процес їх розвитку, що дозволяє досягти більш ідеалізованого рівня сформованості професійної компетентності, на основі якої формується той чи інший тип моделі професійної поведінки, що диференціює рівень конкурентоспроможності фахівця на ринку праці.

Розкрито інституційні аспекти соціально відповідальної взаємодії держави, роботодавців та ВНЗ в процесах формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівця, що свідчать про організацію їхньої діяльності в межах інституційного поля професійної стандартизації та інтегрованих у нього корпоративного та освітнього середовища. Виходячи із таких аспектів, ключовими інституціями, на основі яких здійснюють свою діяльність зазначені суб'єкти, є професійний, освітній та корпоративний стандарти. Встановлено, що для ефективної реалізації діяльності держави, роботодавців та ВНЗ в процесах формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівця, необхідною є співпраця на відповідних рівнях реалізації професії – професія в національних масштабах, професія в рамках окремого підприємства, та професія в рамках окремого напрямку освітньої спеціалізації, відповідно до чого сформульовані ключові мотиви зазначених суб'єктів - досягнення сформованості трудового потенціалу випускника, працівника та населення країни. Обґрунтовано роль компетентнісної орієнтованості сучасного ринку праці, на основі чого сформульовано ключові орієнтири реалізації взаємодії зазначених суб'єктів.

Запропоновано досліджувати процеси формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівців з управління персоналом на основі авторської методики діагностики можливих проблем за розробленими

алгоритмом, інструментами та методами дослідження у трьох площинах – національній, освітній та корпоративній, що дозволяє виявити проблеми у діяльності держави, ВНЗ та роботодавців з урахуванням їхньої соціально відповідальної взаємодії. Таким чином досягається об'єктивність при аналізі проблемних тенденцій на професійному ринку праці, оцінці спроможності системи вищої освіти забезпечити якість професійної підготовки фахівців з управління персоналом, а також діагностувати корпоративні можливості реалізації здобутих в процесі професійної підготовки професійних компетенцій та професійного розвитку працівників служб персоналу на вітчизняних підприємствах.

Розрахунок економічних втрат держави та підприємства від недостатніх компетенцій фахівців з управління персоналом запропоновано здійснювати на основі кваліметричної моделі оцінювання сформованого рівня компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівців із розрахунком коефіцієнтів сформованості кожної із загальноекономічних та фахових компетенцій, середньогрупових та інтегративного коефіцієнта компетентності, із врахуванням показників фінансування вищої освіти (у разі оцінки економічних втрат держави) та розміру середньорічної заробітної плати (у разі оцінки економічних втрат підприємства). Це дає можливість диференціювати різні групи (кластери) компетенцій, дослідити ті з них, які є найбільш актуальними чи потенційно проблемними, та ідентифікувати ті, що найбільш негативно впливають на ефективність економічних витрат.

Основні результати дослідження висвітлено у наукових працях [149; 152; 154; 156; 157; 158; 159].

РОЗДІЛ II.

КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНТІСНОЇ КОМПОНЕНТИ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ФАХІВЦІВ З УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

2.1. Стан та тенденції розвитку професійного ринку праці фахівців з управління персоналом

Дослідження ключових тенденцій на професійному ринку праці є важливим індикатором оцінки можливостей формування компетентісної компоненти трудового потенціалу фахівців з управління персоналом. Діагностика, співставлення, пошук кореляційних зв'язків, статистичне опрацювання даних, що характеризують сучасний стан професійної сфери управління персоналом дозволяють зробити відповідні, щодо прийняття рішень, висновки, які шляхи та напрями регулювання ринку праці має обрати держава як один з ключових суб'єктів процесів формування компетентісної компоненти трудового потенціалу фахівців та ініціатор взаємодії із іншими реалізаторами зазначених процесів. Такий підхід дозволить визначити також форми асиметрії між ринками праці та освітніх послуг за причинно-наслідковими зв'язками.

Одним із ключових показників, що характеризують стан державного регулювання ринку праці є рівень безробіття. Більшої об'єктивності результатів аналізу динаміки чисельності безробітних на професійному ринку праці в сфері управління персоналом можна досягти порівнявши її із динамікою дефіциту вакансій. Так, за період 2010-2014 рр. можна побачити, що зазначені показники корелюють між собою, однак є й певні особливості (рис. 2.1).

Очевидним з огляду на проілюстровані дані є те, що динаміка чисельності безробітних у розрізі професійної сфери управління персоналом не є критично негативною. Більшою мірою позитивна тенденція спостерігається у 2011р. –

порівняно із 2010р. чисельність безробітних зменшилась на 191 особу. Проте, у 2012 р. безробітних стає більш ніж уполовину цієї чисельності, і така тенденція зберігається й у 2013 р., що, з одного боку свідчить про позитивну динаміку – рівень безробіття не зростає, а, з іншого – відсутні тенденції щодо його зниження. Лише у 2014 р. така тенденція з'являється, однак стану 2011 р. чисельність безробітних не сягає, а становить на 87 осіб більше.

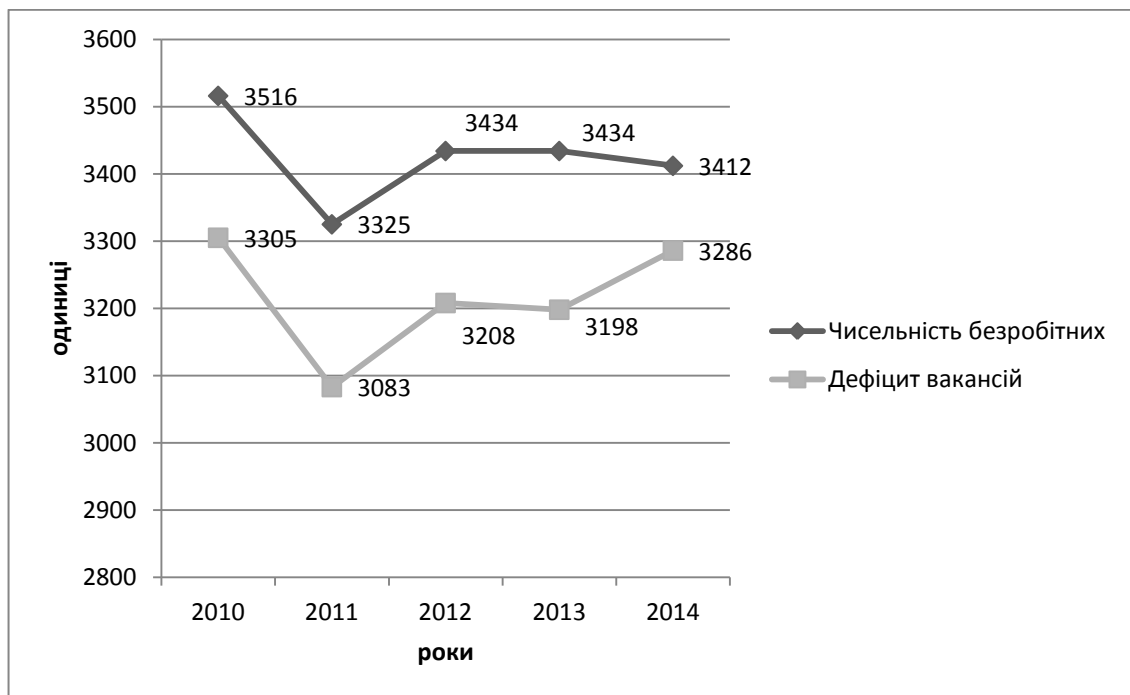


Рис.2.1. Співвідношення динаміки чисельності безробітних та дефіциту вакансій у сфері управління персоналом за 2010-2014 рр.

Джерело: створено автором на основі [1].

Що стосується динаміки дефіциту вакансій у сфері управління персоналом, то слід зазначити схожі тенденції із змінами чисельності безробітних за аналізований період. Однак, у 2014 р. цей показник є гіршим за показник чисельності безробітних, оскільки має тенденцію до збільшення – дефіцит вакансій зріс на 88 одиниць порівняно із попереднім 2013 р., та на 203 – порівняно із 2011 р.

В цілому, аналіз кореляції чисельності безробітних та дефіциту вакансій у сфері управління персоналом свідчить про негативні тенденції стану

професійного ринку праці у частині його регулювання, оскільки критично низьким є рівень забезпечення фахівців роботою, так, у 2010 р. цей показник становить лише 6,1%, у 2011 р. він дещо зростає і становить 7,3%, у 2012 р. – знову спостерігаємо його зменшення до рівня 6,6%, у 2013 р. – також відсутні значні позитивні зміни (6,9%), а у 2014 р. – взагалі маємо негативну динаміку, оскільки зазначений показник вдвічі зменшується і становить лише 3,7%. Таким чином, спостерігаємо залежність безробіття від зміни показників дефіциту вакансій у сфері управління персоналом.

Варто звернути увагу й на зазначені показники у розрізі посад у сфері управління персоналом (табл. Д.1, табл. Д.2 Додатку Д). Так, за аналізований період найбільші показники дефіциту вакансій та чисельності безробітних спостерігаємо за посадами: інспектор з кадрів, інженер з охорони праці, менеджер (управитель) з персоналу, начальник відділу кадрів, інженер з нормування праці, економіст з праці, інженер з організації та нормування праці, табельник. Крім того, динаміка безробіття за цими посадами є не стабільною, і, якщо звернути увагу на найвищі значення цього показника за період 2010-2014 рр., то побачимо, що за деякими із зазначених посад є негативна тенденція до зростання (рис. 2.2). Особливо це стосується таких посад, як менеджер (управитель) з персоналу (різниця між мінімальним та максимальним значенням чисельності безробітних складає 199 осіб), інженер з організації та нормування праці (різниця між максимальним та мінімальним значеннями – 28 осіб).

Найбільш позитивною є тенденція за посадами інспектор з кадрів (за аналізований період відбувається практично стабільна тенденція до зниження чисельності безробітних із 1073 до 953 осіб) та інженер з нормування праці (чисельність безробітних зменшилась із 126 до 62 осіб).

Примітним є те, що зазначені посади, за якими спостерігається найвищий рівень безробіття у розрізі професійної сфери управління персоналом, це посади (окрім табельника), кваліфікаційні вимоги до претендентів на які, включають наявність обов'язкової вищої освіти. Тобто ми стикаємося із проблемою працевлаштування фахівців із вищою освітою. Тому, вважаємо за доцільне

дослідити два аспекти зазначеної проблеми: по-перше, це стан регулювання державного замовлення на підготовку фахівців за спеціальністю «Управління персоналом та економіка праці», по-друге, з'ясувати вимоги роботодавців щодо освіти кандидатів на посади зазначеної сфери і порівняти їх із наявною ситуацією на професійному ринку праці (проаналізувати освітню структуру діючих фахівців з управління персоналом).

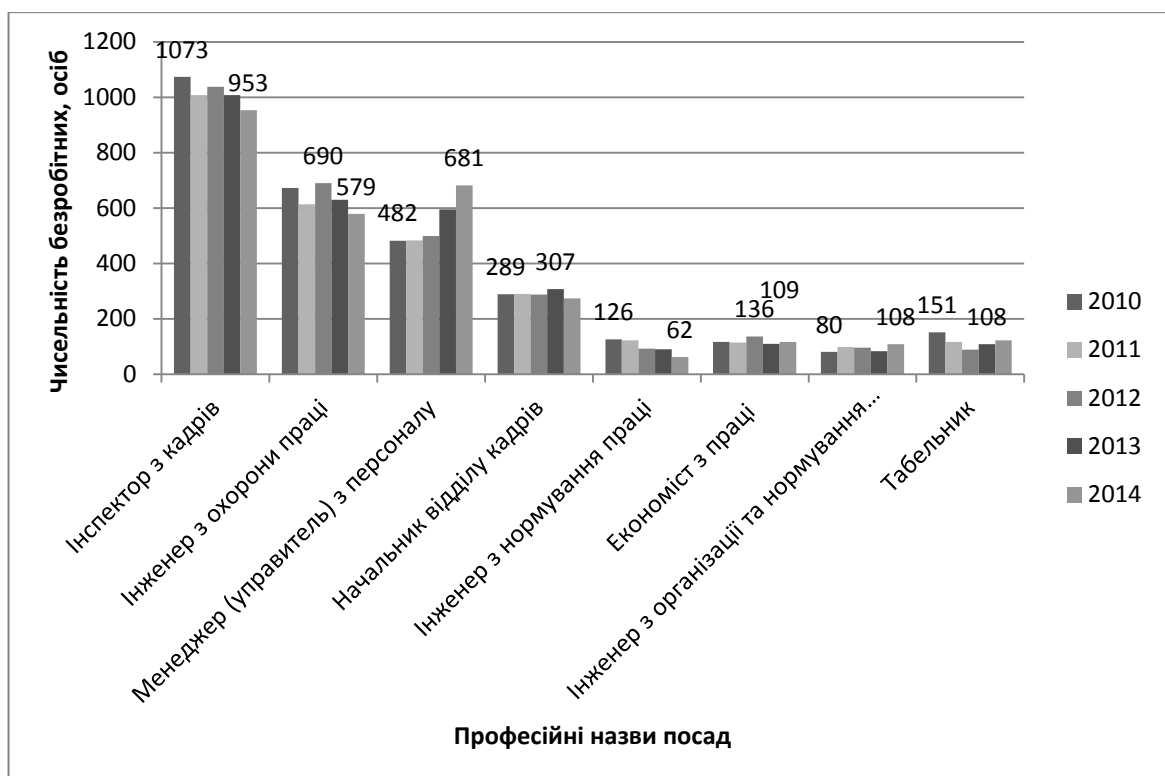


Рис.2.2. Динаміка чисельності безробітних за посадами, що характеризуються найбільшими частками у загальній структурі безробітних у сфері управління персоналом (із зазначенням максимальних та мінімальних значень за період 2010-2014 рр.)

Джерело: створено автором на основі [1].

Динаміка прийому студентів на навчання у ВНЗ за спеціальністю «Управління персоналом та економіка праці» за період 2010/11 – 2014/15 н. рр. свідчить про зменшення чисельності абітурієнтів, що вступають на освітньо-кваліфікаційний рівень «бакалавр» (табл. 2.1). Так, їх чисельність поступово зменшується з 2095

осіб у 2010/11 н. р. до 1447 осіб у 2014/15 н. р., що складає 31%. Що ж стосується показників державного замовлення, то спостерігаємо також зменшення чисельності прийнятих студентів на початковий цикл навчання з 395 осіб у 2010/11 н. р. до 261 особи у 2014/15 н. р., що складає 34%. Однак, динаміка прийому бакалаврів за рахунок держбюджету дещо нестабільна з точки зору аналізу 2011/12-2013/14 н. рр., оскільки у 2012/13 н. р. спостерігається збільшення держбюджетних місць на 21 одиницю порівняно із попереднім 2011/12 н. р., а вже у наступному 2013/14 н. р. відбувається більш стрімке їх зменшення – на 42 одиниці.

Таблиця 2.1

**Прийом студентів ВНЗ III-IV рівнів акредитації на спеціальність
«Управління персоналом та економіка праці»**

Прийнято на навчання за освітньо-кваліфікаційними рівнями (осіб)		Навчальні роки				
		2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
«Бакалавр»	Всього (згідно з переліком 2006 р.)	2095	2278	2047	1880	1447
	У т.ч. за рахунок держбюджету	395	311	340	298	261
«Спеціаліст»	Всього (згідно з переліком 2010 р.)	1546	1405	1316	1115	935
	У т.ч. за рахунок держбюджету	140	166	164	150	142
«Магістр»	Всього (згідно з переліком 2010 р.)	782	830	791	730	641
	У т.ч. за рахунок держбюджету	190	204	203	139	152

Джерело: створено автором на основі [93-97].

Стабільне (за винятком 2011/12 н. р.) зменшення прийому чисельності студентів спостерігаємо й на освітньо-кваліфікаційний рівень «спеціаліст». Так, за

аналізований період їх чисельність зменшується на 9,2% у 2011/12 н. р., на 6,4%, - у 2012/13 н. р., на 15,3% - у 2013\14 н. р., на 16,2% - у 2014/15 н. р. А ось показники держзамовлення зросли за аналізований період, і, не зважаючи на нестабільну динаміку, результатом є хоча й не значне (на 2 одиниці), але зростання держбюджетних місць у 2014\15 н. р. році порівняно із 2010\11 н. р.

Показники прийому студентів на освітньо-кваліфікаційний рівень «магістр» мають також тенденцію до зменшення, як в цілому, так і за державним замовленням. І, хоча динаміка знову ж таки не завжди стабільна за аналізований період, чисельність студентів зменшилась на 18,1% серед числа усіх прийнятих у 2014\15 н. р. порівняно із 2010/11 н. р., та на 20% - серед числа прийнятих на навчання за рахунок коштів з держбюджету.

Виходячи з проблем безробіття та дефіциту вакантних місць на професійному ринку праці, можемо зробити висновок, що планування державного замовлення на підготовку фахівців з управління персоналом не суперечить ключовим принципам державного регулювання ринку праці, а спрямоване на оптимізацію чисельності працюючих і тим самим боротьбу із зростанням явища безробіття та дефіциту вакансій. Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що безробіття викликано не стільки кількісною невідповідністю між попитом і пропозицією на ринку праці, скільки їх якісною структурою. Це також дає підстави ставити під сумнів компетентність та зорієнтованість сучасних роботодавців у ключових аспектах діяльності фахівців з управління персоналом.

Тому, важливим аспектом подальшого дослідження є аналіз освітньої траєкторії вимог роботодавців до підготовки фахівців з управління персоналом з метою виявлення проблем асиметрії між ринком праці та ринком освітніх послуг, зокрема й визначення ступеню зорієнтованості роботодавців на спеціальну вищу освіту таких фахівців.

З огляду на це, було проведено аналіз вимог роботодавців до фахівців зазначеної сфери шляхом опрацювання широкого інформаційного масиву щодо особливостей попиту на таких фахівців (900 випадків, що складає 68% від загальної структури оголошень на вакантні посади по даному професійному

напрямку) за матеріалами провідних кадрових порталів з працевлаштування та пошуку роботи («rabota.ua»; «hh.ua»; «job.ukr.net» [52-55]):

- з врахуванням «сезонності» пошуку компаніями персоналу (найбільша активність спостерігалася в осінній та весняний періоди);

- за певний проміжок часу з 2011р. по 2014 р. (з метою оцінки ключових тенденцій, а також отримання більш об'єктивного результату дослідження);

- до уваги бралися лише змістовні оголошення та складені відповідно усім правилам, передбаченим організаторами Інтернет-ресурсів (з метою отримання більш ґрунтовної та професійно коректно сформульованої інформації);

- відсіювалися оголошення компаній, що передбачали під назвою посади у сфері управління персоналом функціональні обов'язки, що очевидно не відповідають змісту професійної діяльності фахівців зазначеної сфери (сітвовий маркетинг, секретарські функції тощо);

- з униканням повторюваності оголошення в різні періоди часу.

Тож, першим критерієм аналізу вимог роботодавців та реальної пропозиції професійної підготовки є з'ясування освітньої спеціалізації фахівців з управління персоналом, що відображає характер компетентності та свідчить про те, компетенції якої освітньої спеціалізації є більш значущими з точки зору роботодавців.

На практиці необхідний рівень освіти для менеджерів і спеціалістів з людських ресурсів, навчання і трудових відносин може значно варіюватися залежно від розмірів організації, в якій вони працюють, спектра завдань, що ними виконуються у конкретних організаціях, а також від рівнів установленної для них вищим керівництвом організації відповідальності або наданих повноважень. Так, наприклад, за даними Бюро статистики праці Департаменту праці США (*USA Department of Labor*), приблизно 61% працюючих менеджерів з людських ресурсів віком від 25 до 44 років мають ступінь бакалавра або вищий, 26% — закінчили навчання в одному з коледжів і 13% отримали тільки середню освіту [60; 195].

Отримані у ході нашого дослідження результати свідчать про не однастайність точок зору роботодавців щодо напрямку освітньої підготовки

фахівців з управління персоналом та низький ступінь їхньої зорієнтованості на спеціальну вищу освіту таких фахівців (рис. 2.3).

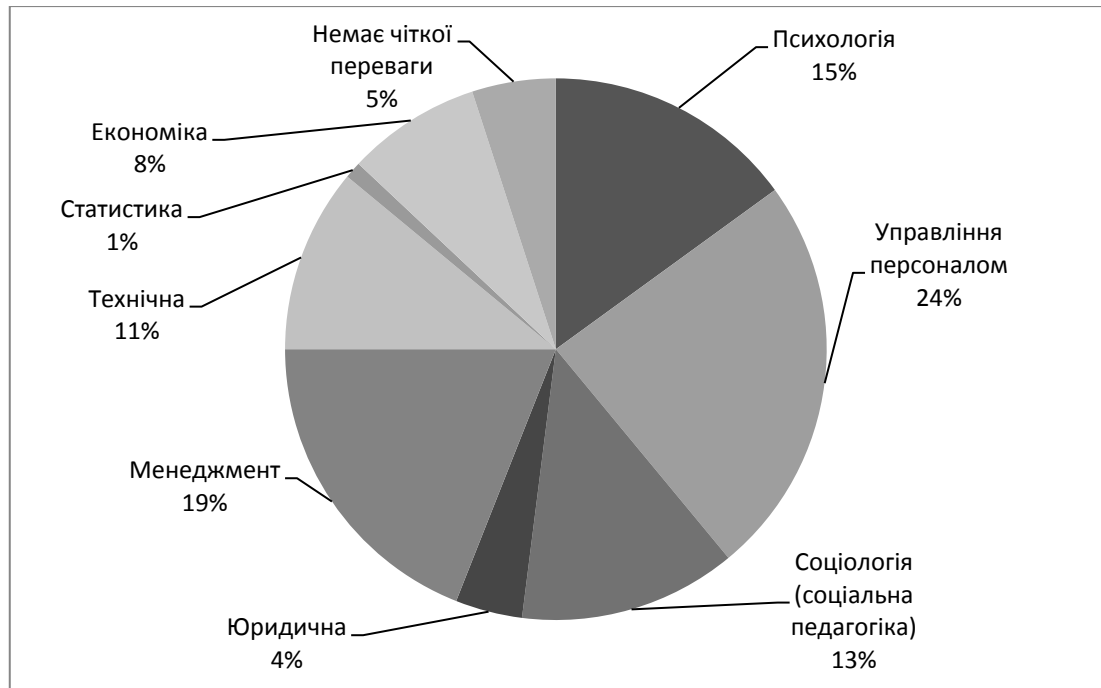


Рис. 2.3. Розподіл респондентів-роботодавців щодо вимог до освіти фахівців з управління персоналом

Джерело: створено автором на основі власних досліджень.

Дані дослідження демонструють, що конкурентною перевагою кандидатів на посади в сфері управління персоналом є здобута вища освіта за напрямком «Управління персоналом» (24%). На другому місці за частотою вимог щодо напрямку освіти є «Менеджмент» (19%). Однак, варто зауважити, що спеціалізація «Управління персоналом» є складовою освітнього напрямку «Менеджмент».

З огляду на неоднозначність сприйняття роботодавцями співвідношення зазначених освітніх характеристик, звернімося до Державного класифікатора професій України, у якому йдеться, що кваліфікаційною вимогою до менеджера (управителя) з персоналу є наявність повної вищої освіти напряму підготовки «Менеджмент» [85]. Втім, опрацьовані матеріали свідчать про те, що роботодавці

вбачають різницю у цих двох напрямках, маючи на увазі під менеджментом загальну управлінську спеціалізацію, дещо ширшу ніж управління лише процесами, пов'язаними із персоналом організації.

Третьою освітньою спеціалізацією, яка відображає високий попит роботодавців, є психологічний напрямок (15%). Чималим є й інтерес до фахівців, що здобули технічну освіту (11%). Технічний характер діяльності фахівців з управління персоналом останнім часом набуває все більшої актуальності і спричинений появою новітніх інформаційних технологій в практиці фахівців зазначеної сфери, а також специфікою діяльності окремих підприємств, зокрема, тих, що мають високий ступінь автоматизованості трудової діяльності (володіють корпоративними комп'ютерними програмами тощо). Саме тому, для роботодавців таких компаній пріоритетом є найм персоналу, який є швидко адаптованим до нововведень технічного характеру.

Серед освітніх напрямків, на які сформований відносно стабільний попит з боку роботодавців соціологія (соціальна педагогіка) (13%), статистика (характеризується незначним попитом з боку роботодавців, але, тим не менш, зустрічається у переліку вимог до кандидатів на посади в сфері управління персоналом –1%), та юридична освіта (4%). Зауважимо, що вимоги щодо зазначених напрямків освіти до кандидата на вакантні посади в сфері управління персоналом більшою мірою висувуються у випадках обмеженого з точки зору змісту даної професійної сфери діяльності функціоналу (тобто для посад, що передбачають виконання трудових дій та процесів по окремим функціям управління персоналом). Так, наприклад, освіта здобута за напрямком соціологія (соціальна педагогіка) є важливою з точки зору роботодавців для фахівців, чия діяльність пов'язана із виконанням процесів навчання та розвитку персоналу. Статистична освіта є доречною для аналітиків ринку праці, а юридична – при роботі із кадровою документацією.

Спостерігається порівняно не високий попит з боку роботодавців на освітній напрямок «Економіка» (8%). Це свідчить, на нашу думку, про підвищення соціальної ролі професії управління персоналом, а також про

важливість особистісних рис таких фахівців з огляду на комунікативний характер їхньої праці.

Виявлена у ході дослідження сукупність пріоритетних для різних роботодавців освітніх напрямків підготовки фахівців з управління персоналом (8 конкретизованих), а також наявність тих роботодавців, які не конкретизують взагалі свої освітні очікування від кандидатів, очевидно свідчить про відсутність одностайності точок зору роботодавців. З одного боку, це, на нашу думку, демонструє проблему недовіри ринку праці до ступеню доцільності освітніх траєкторій підготовки майбутніх фахівців за окремими спеціальностями. Про це свідчить висока частка роботодавців, які у своїх вимогах до фахівців з управління персоналом не надають перевагу спеціалізованому напрямку освіти. На нашу думку, це спричинено проблемою слабкої узгодженості зусиль представників роботодавців та закладів вищої освіти у напрямку роботи над формуванням єдиного профілю компетентності ідеального з точки зору посилення конкурентних позицій підприємств фахівця з управління персоналом. З іншого боку, отримані дані також свідчать про потребу у стандартизації професії з точки зору важливості загальних для багатьох професій компетенцій. Тривожним є показник 24% роботодавців, що висувають у своїх вимогах до фахівців з управління персоналом наявність вищої освіти та професійної підготовки за спеціальністю «Управління персоналом та економіка праці». Це може свідчити не тільки про згадану вище низьку зорієнтованість роботодавців в ключових аспектах діяльності фахівців досліджуваної професії, а й про їх недовіру до ринку освітніх послуг, й, зокрема, якості підготовки у конкретних ВНЗ.

Посилює виявлений дисбаланс на професійному ринку праці й те, що на практиці фахівці з управління персоналом не повністю відповідають вимогам щодо освітньої траєкторії з боку роботодавців (рис. 2.4). Про це свідчать результати проведеного нами соціологічного дослідження.

Однак проблемою є навіть не стільки те, що є певний дисбаланс між попитом та пропозицією щодо освітньої спеціалізації фахівців з управління персоналом, а невисока частка тих, хто має вищу освіту за напрямком

«Управління персоналом та економіка праці» (14% з-поміж опитаних 384 фахівців), та тих роботодавців, що висувають у своїх вимогах наявність такої освіти (24%). Вважаємо це вагомим сигналом для ініціювання розв'язання проблем, що стосуються профорієнтаційної роботи, підвищення якості підготовки за означеним освітнім напрямком, маркетингу освітніх послуг, гармонізації відносин роботодавців, професійних спільнот фахівців з управління персоналом та вищих навчальних закладів, що готують таких фахівців. На наше переконання, важливість наявності вищої освіти за спеціальністю «Управління персоналом та економіка праці» підтверджується наявністю більших кар'єрних можливостей за професією, оскільки професіоналом більше шансів стати є у того, хто здатен суміщати обов'язки різних функціональних блоків системи управління персоналом підприємства, із перспективою обіймання керівних посад, що охоплюють функції контролю та координації за різними її напрямками.

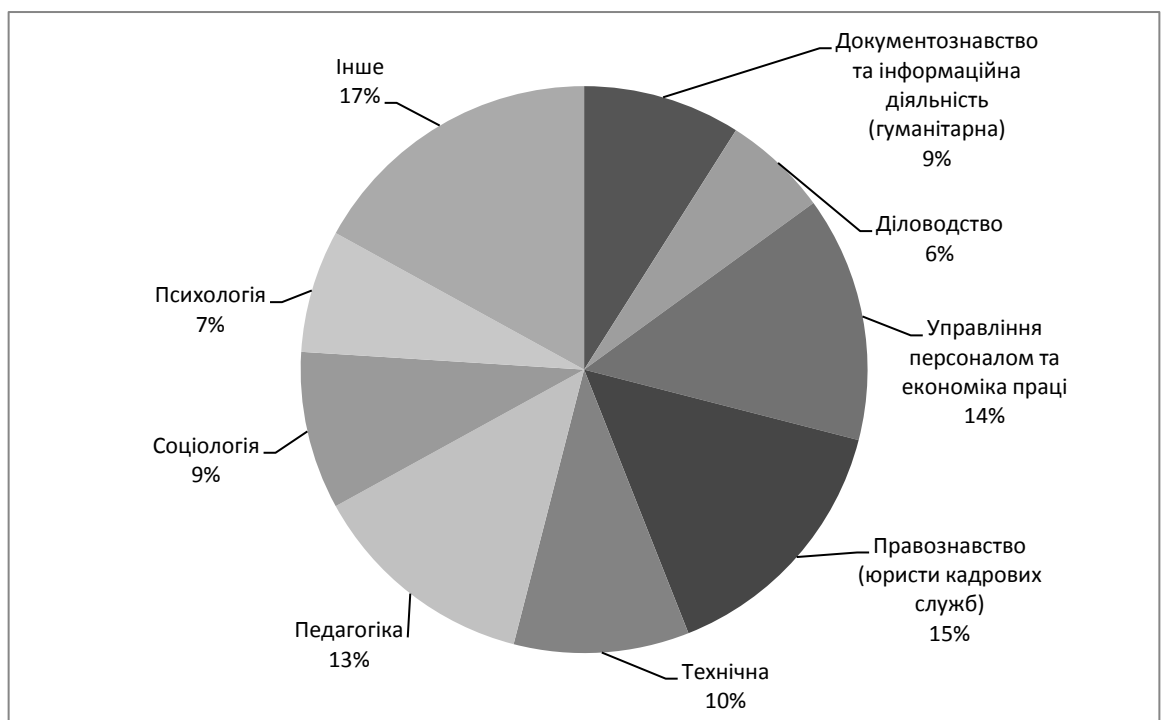


Рис.2.4. Розподіл фахівців з управління персоналом (респондентів соціологічного дослідження) за напрямками професійної підготовки

Джерело: створено автором на основі проведеного соціологічного дослідження.

Примітними для даного аналізу є також результати соціологічного дослідження щодо співвідношення напрямків підготовки та віку респондентів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Розподіл респондентів за віковими групами щодо напрямку підготовки

Напрямок підготовки	Вікові групи респондентів		
	21-35 років	36-50 років	Понад 50 років
Документознавство та інформаційна діяльність (гуманітарна)	21%	22%	11%
Діловодство	19%	13%	9%
Управління персоналом та економіка праці	34%	19%	5%
Правознавство (юристи кадрових служб)	11%	9%	7%
Технічна	1%	7%	7%
Педагогіка	2%	9%	23%
Соціологія	4%	8%	13%
Психологія	6%	2%	10%
Інше	2%	9%	15%

Джерело: створено автором на основі проведеного соціологічного дослідження.

Так, можемо відзначити, що освіту за спеціальністю «Управління персоналом та економіка праці» переважно мають молоді фахівці віком 21-35 років, що свідчить про позитивні тенденції розвитку зазначеного освітнього напрямку. Крім того, відповідно до отриманих нами даних, фахівці, що мають таку освіту, більше цінуються на великих підприємствах, що свідчить про більш компетентний підхід щодо побудови системи відбору та управління персоналом в цілому з боку топ-менеджменту (табл. 2.3).

З поміж означених проблем є також підстави висунути гіпотезу про те що, фахівці зі спеціальною освітою у сфері управління персоналом не користуються попитом з боку роботодавців не обов'язково з причин низької якості їх підготовки, а через невідповідність особистісних характеристик, а саме професійно важливих якостей (далі ПВЯ) та особливостей особистісного підходу до виконання професійних функцій.

Таблиця 2.3

Розподіл респондентів за напрямком підготовки відповідно до розміру підприємства (за поточним місцем роботи)

Напрямок підготовки	Розмір підприємства		
	Мале	Середнє	Велике
Документознавство та інформаційна діяльність (гуманітарна)	7%	10%	10%
Діловодство	7%	11%	19%
Управління персоналом та економіка праці	13%	25%	39%
Правознавство (юристи кадрових служб)	7%	10%	11%
Технічна	12%	4%	8%
Педагогіка	23%	14%	3%
Соціологія	14%	10%	4%
Психологія	5%	4%	3%
Інше	12%	12%	3%

Джерело: створено автором на основі проведеного соціологічного дослідження.

Отже, отримані нами дані демонструють 11 ключових ПВЯ (укрупнених відповідно до ідентичності характеристик якостей людини) з точки зору оприлюднення роботодавцями вимог до фахівців з управління персоналом (рис. 2.5). Зауважимо, що цей перелік складено із врахуванням принципу подолання 50%-бар'єру випадків пошуку роботодавцями відповідних кандидатів.

Як бачимо, серед ПВЯ роботодавці найчастіше називають дипломатичність (79%), уважність до деталей (76%) та комунікабельність (71%). Така картина аналізу засвідчує вагомість певних кластерів професійно важливих компетенцій соціально-комунікативного спрямування.

Якщо умовно частоту випадків важливості перелічених якостей на думку роботодавців перевести у ранги, то за умови проведення аналогічного ранжування з боку діючих фахівців з управління персоналом, можемо порівняти їх погляди на даний аспект професійних вимог (рис. 2.6.).

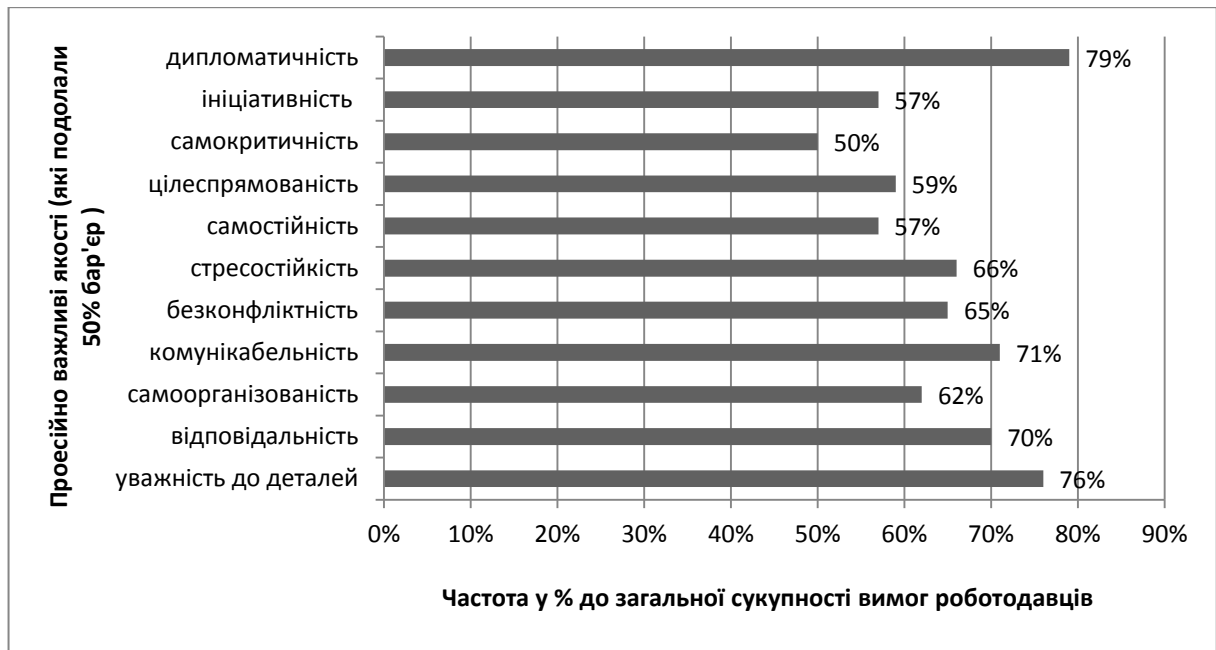


Рис.2.5. Професійно важливі якості фахівців з управління персоналом за частотою вимог роботодавців

Джерело: створено автором на основі власних досліджень.

Загалом, найсуттєвіше дисбаланс точок зору роботодавців та працюючих фахівців з управління персоналом спостерігається, якщо перелічити топ-5 ПВЯ на думку кожної зі сторін дослідження. Так, за версією роботодавців, їх градація має наступний вигляд: 1-дипломатичність, 2-уважність до деталей, 3-комунікабельність, 4-відповідальність, 5-стресостійкість. На думку ж фахівців з управління персоналом до п'ятірки ключових ПВЯ входять: 1-комунікабельність, 2-безконфліктність, 3-уважність до деталей, 4-стресостійкість, 5-самоорганізованість.

Тобто бачимо, що така якість як дипломатичність не входить до п'ятірки важливих з точки зору фахівців з управління персоналом, у той час як роботодавці віддали їй перше, найважливіше, місце. Це ж стосується й такої якості, як відповідальність, яку роботодавці поставили на четверте місце. В свою чергу, вони не виділяють у п'ятірці найбільш важливих якостей безконфліктність, у той час, як фахівці з управління персоналом надають їй другий за важливістю ступінь. У п'ятірку найважливіших, з точки зору фахівців з управління

персоналом, також входить й така якість, як самоорганізованість, що відсутня у відповідному переліку ПВЯ на думку роботодавців.

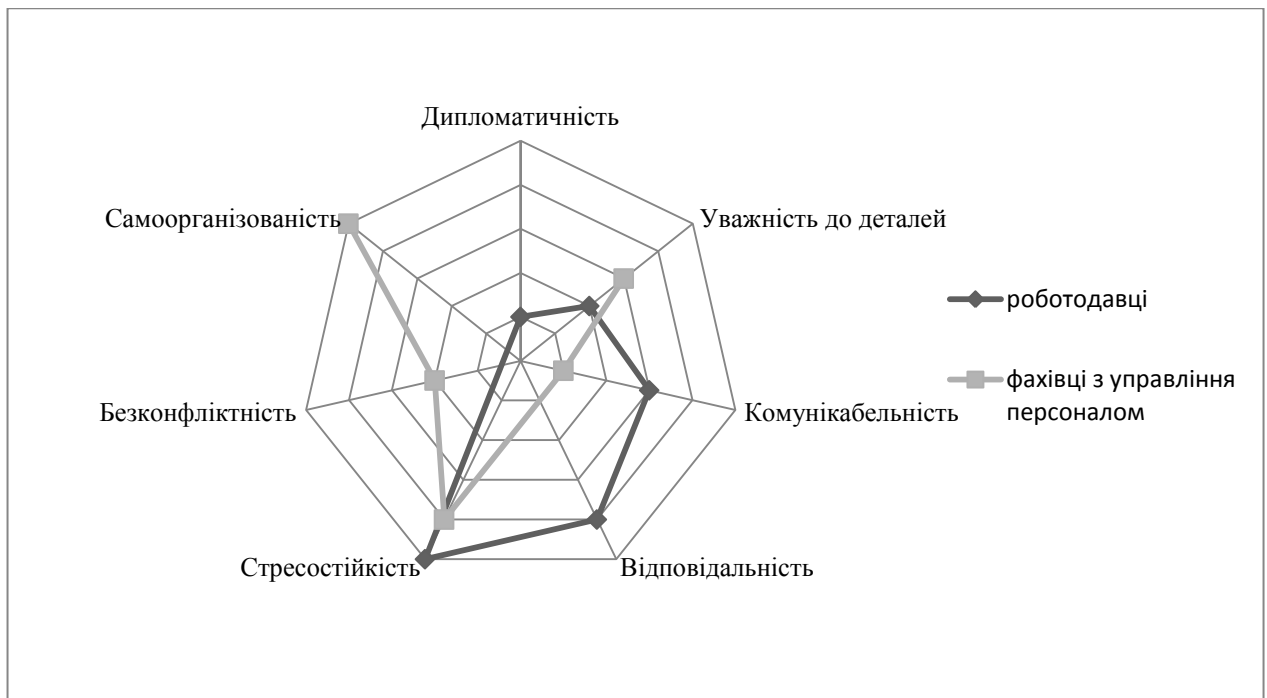


Рис. 2.6. Порівняльний аналіз відповідності очікувань роботодавців та точок зору працюючих фахівців з управління персоналом щодо важливості особистісних якостей у професійній діяльності таких фахівців

Джерело: створено автором на основі власних досліджень.

Також, вагомим у дослідженні ступеню дисбалансу вимог роботодавців та професійного самосприйняття фахівцями з управління персоналом є визначення особливостей особистісного підходу до виконання робочих функцій. З точки зору роботодавців їх перелік має наступний вигляд (рис. 2.7).

З огляду на отримані дані, серед вимог роботодавців було виокремлено 22 особливості особистісного підходу до виконання робочих функцій (ті, що подолали 50%-бар'єр). Звернемо увагу на ті з них, що мають найбільшу частоту серед вимог роботодавців, а саме: грамотна мова (82%), вміння працювати з великим обсягом інформації (80%), вміння розв'язувати конфлікти (79%), розуміння бізнес-процесів (78%), організаційні здібності (78%) та ін.

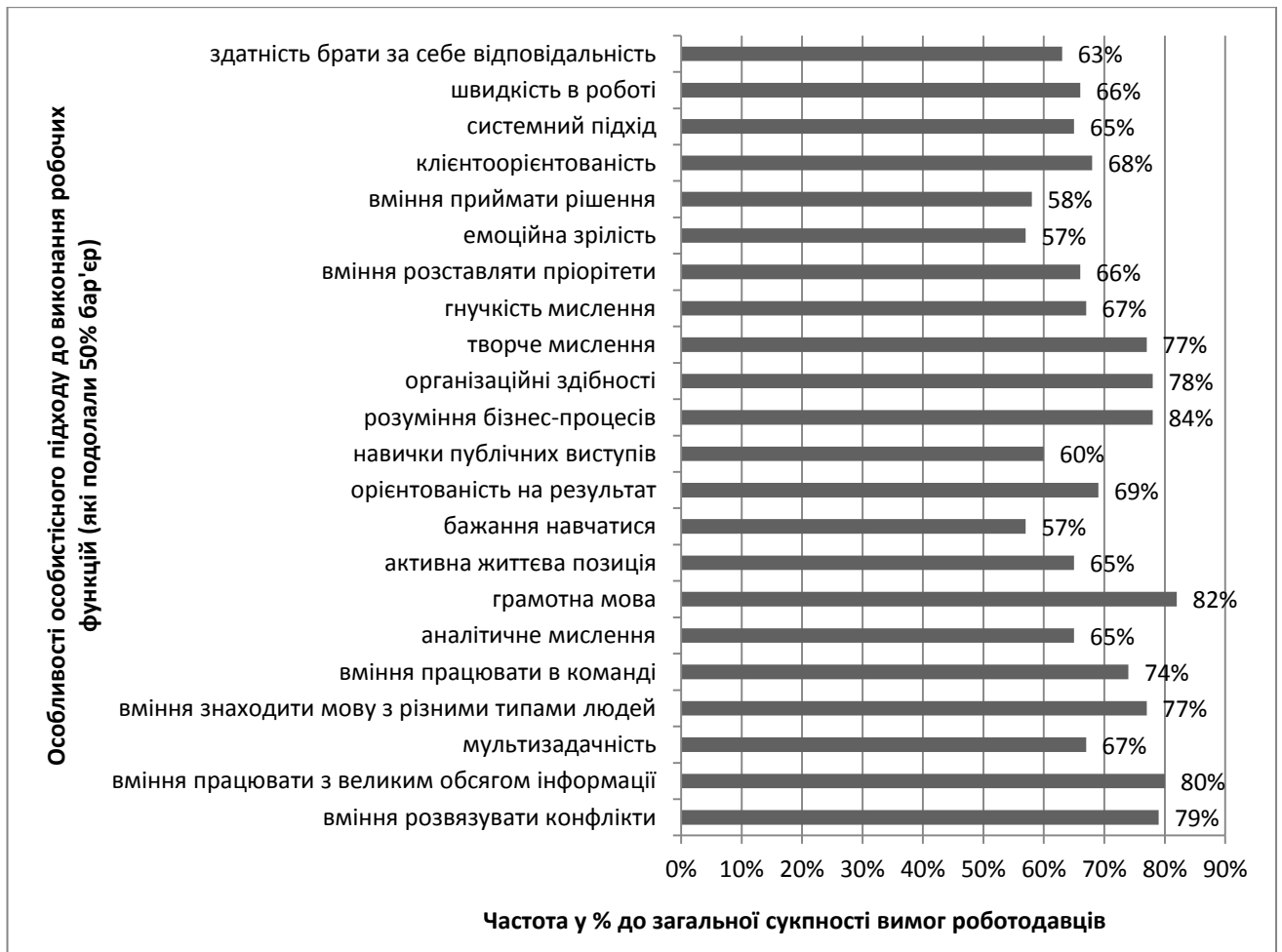


Рис. 2.7. Особливості особистісного підходу до виконання робочих функцій фахівців з управління персоналом відповідно вимогам роботодавців

Джерело: створено автором на основі власних досліджень.

Базуючись на отриманій інформації щодо переліку особливостей особистісного підходу до виконання робочих функцій фахівців з управління персоналом, було проаналізовано точки зору працюючих фахівців, які мали обрати п'ять, на їх погляд, ключових особливостей.

Результати порівняння обох точок зору (роботодавців та фахівців з управління персоналом) засвідчили доволі високу міру дисгармонії щодо формулювання стандартів досліджуваної професії (рис. 2.8).

Можемо відзначити, що при формулюванні обома сторонами дослідження переліку п'яти ключових факторів, співпало лише два – розуміння бізнес-процесів та організаційні здібності, однак ранги значущості по ним значно відрізняються. Тож, виходячи з результатів проведеного аналізу, констатуємо проблему

негативного впливу відсутності загально прийнятного на рівні держави стандарту професії «Управління персоналом».

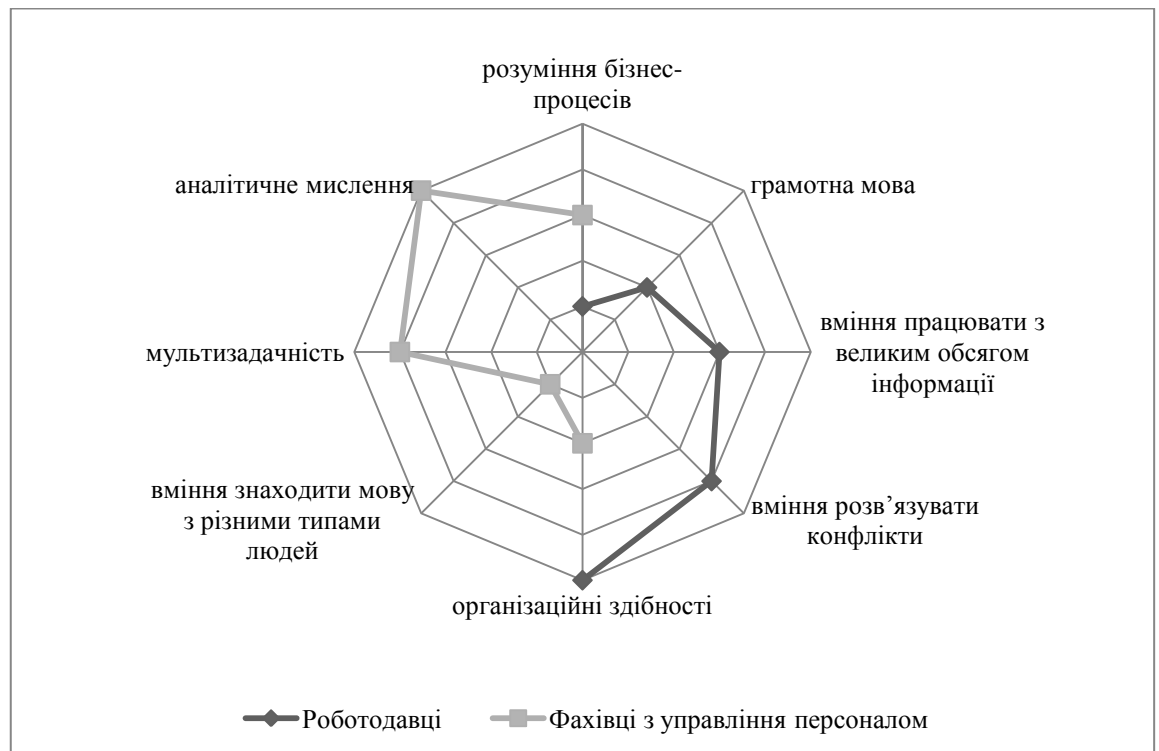


Рис. 2.8. Порівняльний аналіз точок зору роботодавців та чинних фахівців з управління персоналом щодо особливостей особистісного підходу до виконання робочих функцій

Джерело: створено автором на основі власних досліджень.

В цьому аспекті, проблемою державного регулювання зазначеного питання є її неефективність та застарілість нормативного забезпечення питань професійної класифікації та кваліфікацій.

Застарілість нормативного забезпечення професійної класифікації та кваліфікації спричиняє чимало проблем, пов'язаних із незадоволеністю сучасних потреб економіки, невизначеністю освітньої траєкторії щодо професійної підготовки фахівців, недосконалістю процесів управління персоналом на підприємствах України. Така ситуація знижує ефективність процесу формування професійної компетентності фахівців на ринку праці, наслідком чого є

неготовність та нездатність до ефективної професійної діяльності, а, в результаті – невідповідність вимогам ринку праці.

Відповідно до положень чинного законодавства, національні класифікатори прирівнюються до національних стандартів України, які, в свою чергу, ототожнюються з державними стандартами України, що прийняті центральним органом виконавчої влади з питань стандартизації та мають бути доступними для широкого кола користувачів [86]. Виходячи з цього, у сучасних умовах розвитку сфери професійної стандартизації, практично єдиним національним стандартом є Національний класифікатор України ДК 003:2010 «Класифікатор професій» затверджений Державним комітетом України з питань технічного регулювання та споживчої політики від 28 липня 2010 року № 327 (далі КП).

Хоча вітчизняний класифікатор і відповідає міжнародним підходам та аналогам, є гнучким щодо змін у суспільстві та на ринку праці, проблеми у цій царині все ж таки існують. Як справедливо відмітив С.В. Мельник, «...не дивлячись на практично щорічні офіційні зміни до КП, які враховують транзитивний характер вітчизняної економіки, розробка вітчизняних галузевих випусків Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників (далі – ДКХП) здійснюється за старими (але чинними) підходами» [76]. Однак, варто зауважити, що процес внесення цих змін характеризується очевидним відставанням від реальних потреб сучасного виробництва, що у свою чергу, призводить до посилення тенденцій асиметрії між ринком праці та ринком освітніх послуг.

Суперечливим також є й зміст ДКХП, що має прояв у наступних проблемах:

- слабкий зв'язок опису посадових обов'язків та характеристик робіт із вимогами сьогодення;
- недостатній за змістом практики опис робіт;
- документ містить лише вимоги до знань та вмінь, і не враховує компетенцій (відсутні саме критерії ефективності трудових дій).

Зазначене спричиняє ряд проблем, що полягають у наступному:

- відсутність ефективних методів оцінки кваліфікацій і сертифікації діючих працівників та майбутніх фахівців (випускників ВНЗ);

- відсутність єдиного для всіх підприємств стандарту, за яким здійснювалися б процеси мотивації та стимулювання, відбір та підбір, атестація персоналу та інші процеси роботи із персоналом, розроблялися посадові інструкції та інша документація з управління персоналом;

- є неузгодженими назви посад в рамках різних видів економічної діяльності;

- гальмується процес розробки освітніх стандартів, які мають відповідати вимогам професій, що на сьогодні в більшості випадків не стандартизовано.

Не дивлячись на чималу кількість проблем у сфері професійної стандартизації, в Україні розробка професійних стандартів здійснюється переважно лише для професійно-технічних видів трудової діяльності. Відсутнім є достатній досвід професійної стандартизації й у сфері управління персоналом, що характеризується наявністю організаційних та методичних проблем розробки відповідних стандартів діяльності.

Необхідність дослідження проблем, що виникають на шляху реалізації процесів формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівців зазначеної професійної сфери діяльності, спричинена в першу чергу:

- відносною новизною професії на ринку праці;
- проблемами адаптації професії як у колі роботодавців, так і серед носіїв робочої сили;
- неоднозначним трактуванням змісту та сутності функціональних особливостей діяльності за даною професією;
- низьким ступенем усвідомленості роботодавців та безпосередньо фахівців даної професії ключової ролі підрозділів управління персоналом;
- плутаниною у назвах посад, та відсутністю єдиного бачення суб'єктами ринку праці посадової структури та ін.

Примітно, що до цього часу процеси, що відображають функціональний зміст діяльності з управління персоналом, доволі часто уявляються суб'єктами сучасного ринку праці з позиції неефективних відпрацьованих за радянських часів методів роботи із персоналом, ототожнюючи фахівця даної професії лише із представником відділу кадрів, праця якого носить лише адміністративно-документальний характер. Таке уявлення, на жаль, також є наслідком неухвилюваної компетентнісної стандартизації діяльності в галузі управління персоналом. Однак, на сьогоднішній день фахівець з управління персоналом – це представник професії, яка має розгалужену посадову структуру із широким стратегічно важливим у забезпеченні сталих конкурентних позицій підприємства функціоналом.

Серед труднощів методологічного характеру щодо розробки професійного стандарту в сфері управління персоналом В.А. Савченко виділяє фактичну відсутність у чинному КП професії менеджера з персоналу, і відзначає, що його зміст обмежується чималим переліком найменувань посад працівників служб персоналу вітчизняних організацій, зокрема, посади менеджера (управителя) з персоналу, професіонала з розвитку персоналу тощо. Розробляти такі трудомісткі нормативні документи, як професійні стандарти за такою кількістю посад, зазначає вчений, з економічної точки зору недоцільно [130].

Поділяючи коло наукових інтересів вченого, ми здійснили аналіз чинного КП, що засвідчив доволі значний перелік та структурно ускладнене розгалуження професійних назв посад, що відображають діяльність у сфері управління персоналом (рис. 2.9). Класифікаційне дерево групи посад зазначеної професійної сфери включає 57 найменувань посад (не враховуючи представників професії у вищих навчальних закладах і органах державного управління). Зауважимо, що чимала кількість посад, що відображають діяльність з управління персоналом, запозичена із інших (що не належать до укрупнених професійних підгруп) посадових угруповань, що значно ускладнює їх пошук та процес класифікаційного структурування професії (зокрема, це професійні назви робіт, що належать до категорій технічних службовців і фахівців).

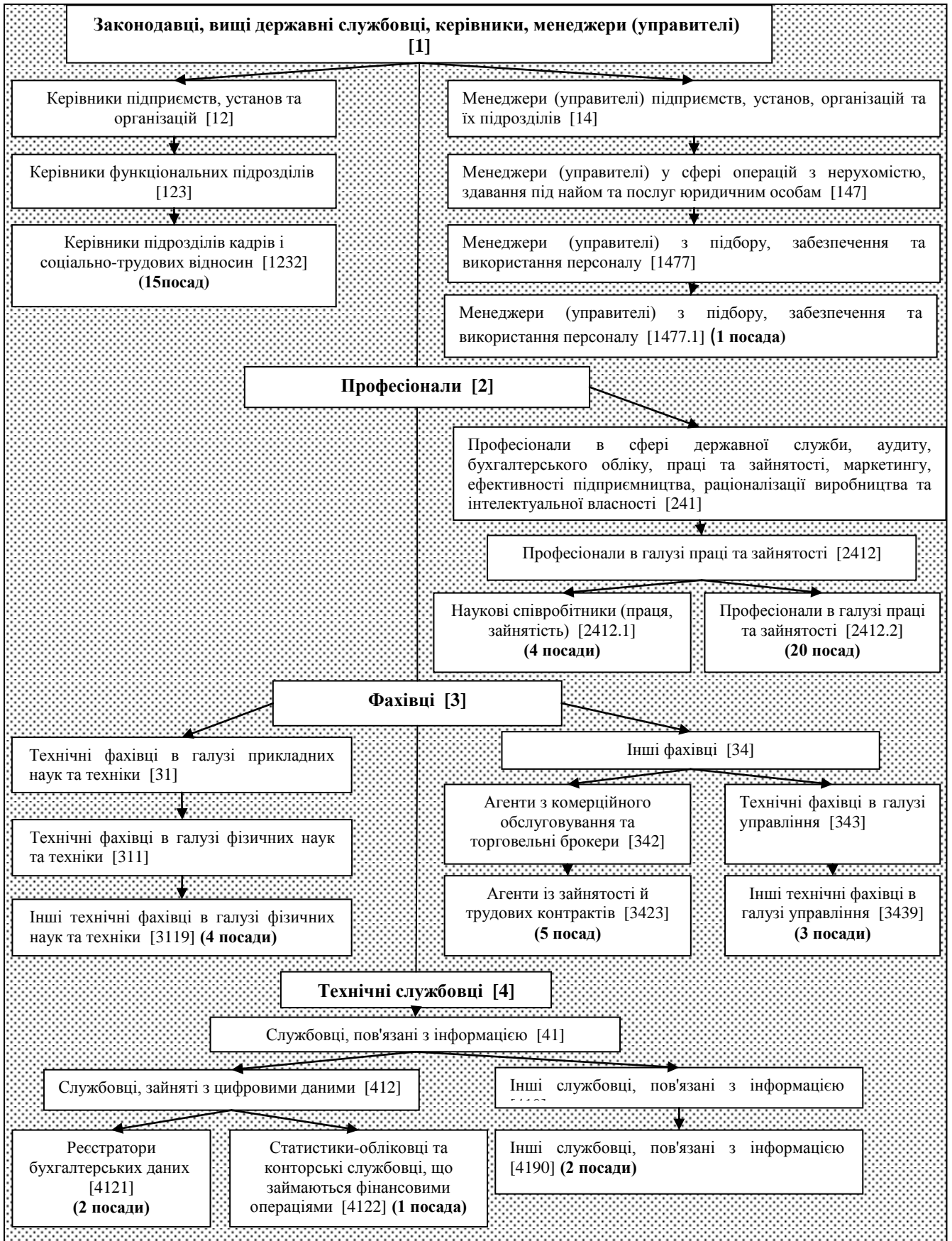


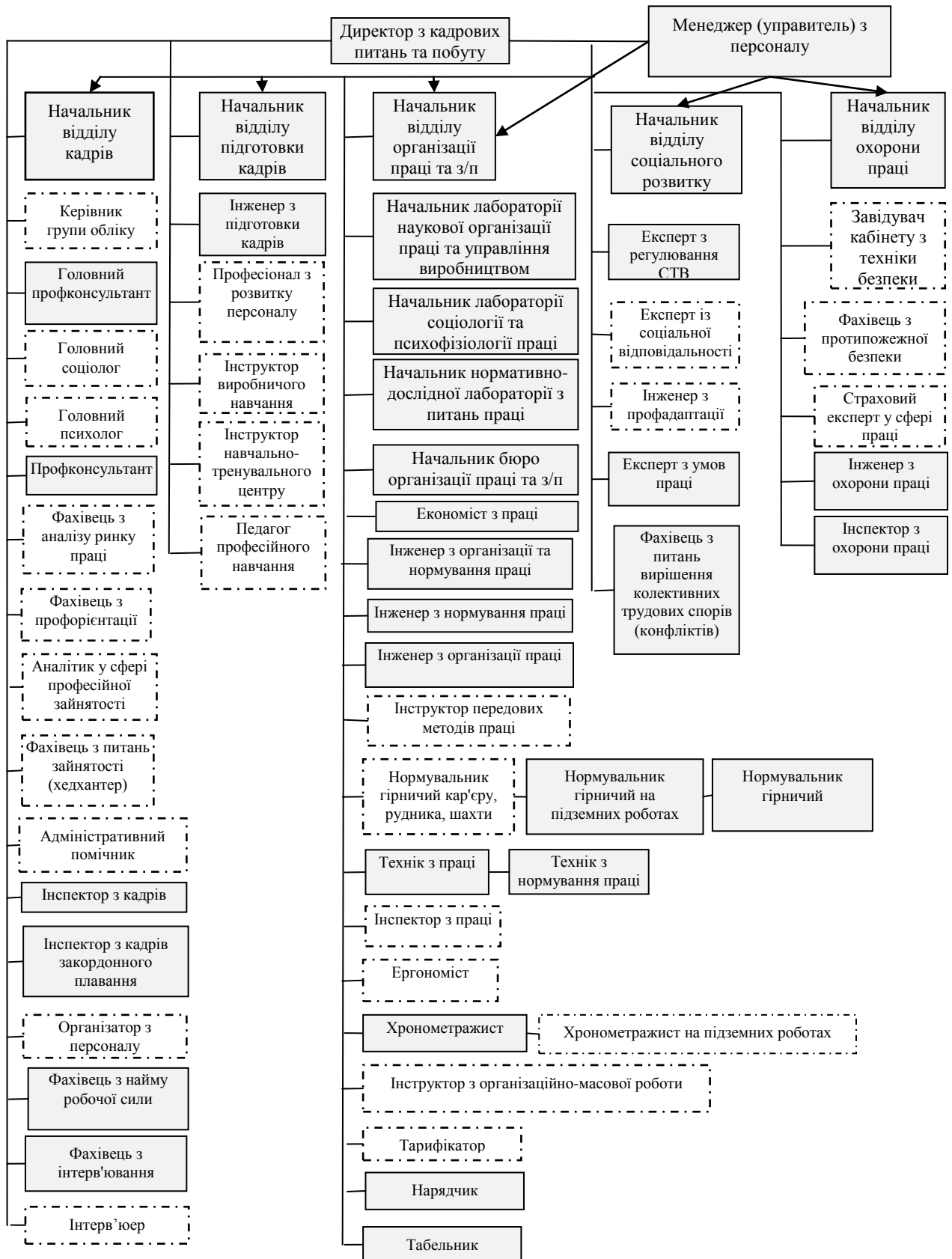
Рис.2.9. Класифікаційне дерево групи посад професійної сфери «Управління персоналом та економіка праці» [Джерело: розроблено автором на основі аналізу чинних документів]

Якщо зазначені у чинному КП професійні назви робіт з управління персоналом класифікувати, умовно поділивши їх на приналежність до одного з п'яти структурних підрозділів (відділ кадрів, відділ підготовки кадрів, відділ організації праці та заробітної плати, відділ соціального розвитку та відділ охорони праці), то отримаємо наступну професійну структуру (рис. 2.10). Зазначена структура споріднених за професійною сферою управління персоналом груп посад орієнтована на підприємства, і не враховує посади представників професії у вищих навчальних закладах, науково-дослідних установах та органах державного управління.

Аналіз посадової класифікації у сфері управління персоналом засвідчив найбільшу частку посад (23 посади), що функціонально відображають процеси організації праці та заробітної плати, і містять значну, на відміну від інших груп посад, частку технічних службовців. Функціональна приналежність 17-тьох посад відображає діяльність відділів кадрів. А можливих посад у відділах підготовки кадрів, соціального розвитку та охорони праці у чинному КП – по 6 відповідно. Окремо виділено посадову назву роботи «Директор з кадрових питань та побуту» оскільки вона інтегрує у собі управління усіма трудовими процесами зазначених відділів. Окреме місце у структурі класифікації професійних назв робіт в управлінні персоналом займає й посада «Менеджер (управитель) з персоналу», для якої характерним є широкий функціонал, який передбачає організацію та координацію виконання різних процесів, що реалізуються кожним з п'яти окреслених відповідно КП відділом.

Така особливість розміщення зазначеної посади у класифікаційній структурі виходить з того, що «...менеджером логічно називати такого працівника, який не просто виконує певні операції (технологічні, виробничі тощо), а саме управляє (керує, «менеджує») цими операціями, зазвичай шляхом управління певними виконавцями окремих спеціалізованих операцій із застосуванням спеціальних засобів або методів...» [61].

Проблемним аспектом окремо виділимо те, що у вітчизняному КП майже для половини із зазначеної структури посад у сфері управління персоналом (26



----- - Професійні назви робіт, кваліфікаційні характеристики за якими відсутні у ДКХП

Рис. 2.10. Карта споріднених за сферою діяльності з управління персоналом професійних назв робіт (за даними Державного класифікатора професій України) за ознакою наявності кваліфікаційних характеристик [Джерело: розроблено автором на основі аналізу чинних документів]

найменувань) відсутні кваліфікаційні характеристики у ДКХП. Це значно ускладнює об'єктивність їх функціонального тлумачення як з боку роботодавців та вищих навчальних закладів, так і з боку безпосередньо представників професії, що нівелює стандартизацію трудової діяльності за означеними посадами як таку.

Аналіз чинного КП засвідчив проблему занадто ускладненої класифікації професійної діяльності фахівців з управління персоналом, що включає професійні назви робіт, які на практиці майже не застосовуються. На багатьох вітчизняних підприємствах використовується обмежений, більш традиційний у функціональному плані перелік найменувань посад. Через це не знайшли на практиці широкого застосування чимало посад: хедхантер, фахівець з аналізу ринку праці, аналітик у сфері професійної зайнятості, експерт із соціальної відповідальності, експерт з регулювання соціально-трудових відносин, фахівець з питань вирішення колективних трудових спорів (конфліктів), інженер з профадаптації, профконсультант тощо.

«Як свідчить практика, останнім часом в Україні в деяких компаніях, особливо у створених за участю іноземного капіталу, або в тих, де працюють фахівці, що раніше набували досвіду в англійських країнах (або навчалися в Україні за іноземними підручниками) дедалі більш популярними стають назви посад, запозичені із професійно-класифікаційної практики цих країн. Хоча наявні в професійній класифікації України професії й посади передбачають більшість тих самих обов'язків та кваліфікаційних вимог, що й посади «суто іноземного» походження, іноді буває важко визначитися щодо відповідності назв. Це ускладнює використання різної навчально-методичної літератури «іноземного» походження в повсякденній праці менеджерів і фахівців з персоналу, а також правильне застосування національних професійно-класифікаційних стандартів» [60].

З огляду на це, практично важливим є аналіз потреби у трансформаційних змінах національної класифікації професії з управління персоналом (рис. 2.11).

Реалії сучасної вітчизняної практики професійної класифікації у досліджуваній сфері діяльності свідчать про запозичення із класифікаційних сис-

Запозичені у практичній діяльності вітчизняних компаній назви посад із класифікаційних систем США, Канади, Латвії	Типові професійні назви робіт у КП України, що змістовно відповідають зарубіжним аналогам
управлінець із людських ресурсів «загального профілю»	менеджер (управитель) з персоналу
директор з виробничих відносин	директор з кадрових питань та побуту
менеджер з найму та розміщення персоналу	
фахівець із зайнятості, найму та розміщення персоналу	фахівець з найму робочої сили / фахівець з питань зайнятості
рекрутер	
представник зі зв'язків з роботодавцями	
чиновники, службовці, представники та координатори з питань законодавства щодо рівних можливостей на працевлаштування	
інтерв'юер з питань зайнятості	фахівець з інтерв'ювання / інтерв'юер
консультант з людських ресурсів, фахівець з розвитку людських ресурсів чи координатор з людських ресурсів	професіонал з розвитку персоналу
фахівець з компенсацій, пенсійних схем і бенефітів та з аналізу робочих місць	економіст з праці
аналітик робочих місць або фахівці з класифікації посад	
аналітик професій	професіолог (науковий співробітник)
менеджер з компенсацій	
менеджер та фахівець з бенефітів (страхових і пенсійних схем) для працівників	
менеджер з планування допомоги працівникам або менеджер з добробуту працівників	
менеджер та фахівець з навчання та розвитку персоналу	начальник відділу підготовки кадрів / професіонал з розвитку персоналу
менеджер з трудових відносин	головний експерт з регулювання СТВ
фахівець з примирення сторін, або посередник	
арбітр (судді) з трудових спорів	фахівець з питань вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)
менеджер міжнародних людських ресурсів	
радник з питань кар'єрного просування	
інженер з управління якістю	
тренінг-менеджер проекту	
директор з управління правами персоналу	
економіст з бюджетування	
начальник з класифікації та компенсації	
директор з пільг	

Рис. 2.11. Аналіз відповідності Національного класифікатора професій реаліям професійного ринку праці фахівців з управління персоналом
[Джерело: систематизовано автором]

тем США, Канади та Латвії значної частки посад. Для аналізу було обрано 27 з них, що найчастіше застосовуються у сучасній професійній мові українських роботодавців. Так, для 10 з них нами було відібрано максимально, на нашу думку, підходящі за назвами та функціоналом посади, що передбачені вітчизняним КП. Однак, проблемою залишається їх фактична невідповідність за найменуванням. Відмічено, що у вітчизняній класифікації професій на відміну від латвійської відсутні посади: радник з питань кар'єрного просування, інженер з управління якістю, консультант з менеджменту якості, експерт з управління ризиками, тренінг-менеджер проекту, економіст з бюджетування [199]. А, у порівнянні із Канадським, у вітчизняному КП відсутні окремо виділені або відрізняються за найменуванням посади директора з управління правами персоналу, менеджера з компенсацій, начальника з укомплектування персоналом, директора з пільг, начальника з класифікації та компенсації тощо [203]. Це також засвідчує проблему формулювання професійних назв робіт на вітчизняному ринку праці, а також відсутність у КП стратегічно важливих посад.

Якщо ж детальніше поглибитись у проблеми ДКХП у розрізі професії управління персоналом, можемо відмітити:

- по-перше, відсутність практично для половини професійних назв робіт кваліфікаційних характеристик, про що вже йшлося вище;

- по-друге, в наявних кваліфікаційних характеристиках не враховано вимоги до фахівців з управління персоналом щодо здатності впроваджувати компетентнісний підхід в систему персонал-менеджменту;

- по-третє, відсутні кваліфікаційні вимоги до посад, які у своєму функціоналі передбачають управління ефективністю роботи персоналу та корпоративною культурою організації;

- по-четверте, існує тавтологія вимог для різних за рівнем та змістом посад, що відображає недоцільне структурування професії в офіційній інформаційній базі.

Означене засвідчує потребу у трансформаційних змінах національної класифікації в частині дослідження професії з управління персоналом, викликану

сучасними траєкторіями вітчизняного ринку праці. Підтримуємо думку Д. Зібарева, що «у розробці стандартів відправною точкою є інформація ринку праці, так як професійні стандарти мають відображати економічні та технічні зміни в економіці, які призведуть, як наслідок, до змін у вимогах самого ринку, і кваліфікації працівника» [45]. Тому доречно, з нашої точки зору, звернутися до даних, що відображають стан функціональної конкуренції на професійному ринку праці, визначивши найбільш широко застосовувані професійні назви робіт та ключові функції в управлінні персоналом.

Так, за матеріалами щорічних звітів одного з провідних кадрових порталів з пошуку та пропозиції роботи [52], зростаюча тенденція попиту спостерігається на спеціалістів з підбору персоналу (рекрутерів). Кількість вакансій на цю позицію у четвертому кварталі 2010 року перевищила показник четвертого кварталу 2009 року у 3,6 рази по відношенню до того ж періоду 2009 року. Зросла й кількість відкритих вакансій для спеціалістів з пільг та компенсацій (за чотири квартали 2010 року у 4,2 рази порівняно до аналогічного періоду у попередньому році). А у другому кварталі 2011 року вона зросла у 2,9 рази порівняно з першим кварталом 2010 року. Пояснити попит на таких спеціалістів можна тим, що роботодавці дбають про залучення та утримання талановитих співробітників, і тому здійснюють перегляд заробітних плат, мотиваційних схем, соціальних пакетів.

Найбільш динамічний попит у сфері управління персоналом спостерігається на менеджерів по роботі з персоналом. Кількість вакансій для таких спеціалістів у другому кварталі 2011 року зросла у 4,2 рази порівняно з першим кварталом 2010 року. Таке збільшення попиту на менеджерів по роботі з персоналом можна пояснити тим, що у вітчизняних компаніях активно розробляються організаційні програми з мотивації, навчання персоналу, оптимізації організаційної структури.

У першому кварталі 2013 року актуальною була наступна структура вакансій у сфері управління персоналом (рис. 2.12).

Зазначена структура засвідчує найбільший попит на менеджерів по роботі з персоналом (30%), що відображає потребу у фахівцях, спроможних реалізувати

поліфункціональну діяльність одразу за всіма напрямками управління персоналом. Характерним попит є й на спеціалістів з підбору персоналу (19%).



Рис. 2.12. Структура вакансій у сфері управління персоналом (перший квартал 2013 р.)

Джерело: створено за даними кадрового порталу «rabota.ua» [54].

В цілому така структура підтверджує низький ступінь застосування у професійній мові професійних найменувань посад з управління персоналом, передбачених вітчизняною класифікацією професії.

Структурну невідповідність вітчизняного КП за професійним напрямком робіт з управління персоналом вимогам ринку праці підтверджують також і дані соціологічного дослідження «HR-галузь очима HR-фахівців: бар'єри і перспективи розвитку», проведеного у 2008 році маркетинговою дослідницькою компанією «InMind» [127]. Отримані результати дозволили виділити серед ключових сфер діяльності менеджера з персоналу внутрішній рекрутинг (64,2%); мотивацію персоналу (56%); оцінку та атестацію персоналу (50,6%); регулювання конфліктів між співробітниками (49,7%) та ін. (рис. 2.13).

Отримані дані соціологічного дослідження демонструють ключові зони трансформаційних змін національної класифікації професії з управління

персоналом, які підтверджують необхідність залучення до вітчизняного КП таких посад як рекрутер, фахівець з корпоративної культури, фахівець з контролю за соціально-психологічним кліматом співробітників, спеціаліст з пільг та компенсацій, фахівець з розвитку кар'єри, фахівець зі стратегічного управління персоналом тощо.



Рис. 2.13. Розподіл респондентів – учасників соціологічного дослідження «HR-галузь очима HR-фахівців: бар'єри і перспективи розвитку» за оцінками ключових напрямків діяльності фахівця з управління персоналом

Джерело: [127].

Відповідно запропонованому переліку тридцяти професійних практичних стандартів (Professional Practice Standards), найбільш пріоритетними з точки зору південноафриканських організацій є наступні функціональні напрямки практичної діяльності з управління персоналом: управління обліком робочого часу; управління кар'єрою; коучинг і наставництво; колективні переговори; вирішення конфліктів; дисциплінарні процедури; розгляд скарг; управління зайнятістю (забезпечення однакових прав); розвиток лідерства; планування навчання; аналіз потреб у навчанні; адаптація; організаційне планування; оцінка ефективності роботи; рекрутмент; відбір; управління винагородами; планування резерву кадрів

[207]. Очевидним, з огляду на аналіз чинного КП, є не повна його відповідність таким вимогам, які можна вважати об'єктивними, враховуючи дані функціональної структури, що характеризують сучасний вітчизняний ринок праці.

Тож, проведений аналіз професійного ринку праці фахівців з управління персоналом засвідчив чималий перелік проблемних аспектів, які великою мірою підтверджують асиметрії із ринком освітніх послуг, зокрема діяльністю вітчизняних ВНЗ, що готують таких фахівців, а також наявністю відповідних можливостей з боку роботодавців продовжувати формувати та розвивати компетентнісну компоненту трудового потенціалу. Саме тому, вважаємо доцільним глибше дослідити зазначені питання.

2.2. Оцінка дієвості системи вищої освіти у забезпеченні якісної професійної підготовки фахівців з управління персоналом

Для вищої освіти в Україні є характерною низка проблем: невідповідність структури підготовки спеціалістів реальним потребам економіки, зниження якості освіти, корупція в системі вищої освіти, відірваність від наукових досліджень, повільні темпи інтеграції в європейський і світовий інтелектуальний простір, надмірне навантаження на викладачів та недостатнє фінансування університетів. Це та інше спричиняє також ряд проблем, пов'язаних із практичною неможливістю для багатьох випускників вітчизняних вишів знайти роботу за фахом, недовіру роботодавців до закладів вищої освіти, розчарування у професії, підвищення рівня безробіття. І, хоча, більшість проблем якості освітніх послуг пов'язані із нечіткими вимогами роботодавців, низьким рівнем їх компетентності у сприйнятті змісту та важливості різних професій, є напрями, за якими держава та вищі навчальні заклади мають сконцентрувати свої зусилля.

Виходячи з таких позицій, першочерговою задачею є оцінка загальної спроможності системи вищої освіти забезпечити якість професійної підготовки сучасних фахівців за різними спеціальностями, що свідчитиме про проблеми, які матимуть вплив й на випускників спеціальності «Управління персоналом та економіка праці». Так, варто з'ясувати стан фінансового, інформаційного, матеріально-технічного та кадрового забезпечення системи вищої освіти в Україні.

У 2011 році Рахункова палата України зазначала, що «система вищої освіти та державного замовлення не відповідають реаліям сучасного ринку праці, не забезпечують балансу потреб і пропозицій, а отже, не забезпечується ефективне використання бюджетних коштів» [120]. Така ситуація продовжується й до сьогодні. І, хоча, загальні видатки держбюджету на освіту після 2011 року зросли, відносні показники залишаються на дуже низькому рівні (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Фінансування вищої освіти за 2008-2014 рр.

Показники фінансування	Роки						
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<i>Загальні видатки зведеного бюджету, млн. грн.</i>	18552,9	20966,3	24998,4	18667,1	29335,9	30003,1	20483,0
<i>Видатки у % до загальних видатків</i>	6,0	6,8	6,6	6,5	6,0	5,9	5,6
<i>Видатки у % до ВВП</i>	2,0	2,3	2,3	1,9	2,0	2,1	1,8

Джерело: розроблено автором на основі [93-97].

На проблемах, пов'язаних із фінансуванням вищої освіти, наголошує й діючий станом на 2015 р. міністр освіти і науки України С. Квіт, характеризуючи їх як замкнене коло: нерозкритий потенціал – низька якість – неконкурентоздатність – неефективне використання. І, хоча, продовжує він,

відносний показник видатків на освіту в Україні є середнім серед розвинутих країн, питання полягає не так у кількості, як у тому, в який спосіб ці кошти витрачаються. Також треба розуміти, зауважує С. Квіт, що український ВВП невисокий, і тому великий відсоток витрат на освіту ще не свідчить про достатність виділених коштів [56].

Виходячи з таких тверджень, можна зробити висновок, що ключовою відмінністю нашої країни у питанні фінансування вищої освіти від розвинутих країн світу є неспівмірність державних витрат із кількістю населення. Так, представник відділу гуманітарної політики Національного інституту стратегічних досліджень при Президентові України А.Ю. Іщенко наводить приклади різниці абсолютних обсягів ВВП України та інших країн, що по кількості населення є практично однаковими: від Польщі вони є меншими приблизно у два рази, від Іспанії – у чотири рази. При цьому понад 90 % державних інвестицій в галузь освіти в Україні спрямовується на утримання – заробітну плату, сплату комунальних послуг, харчування та ін., тобто переважна частина коштів, що витрачаються на систему освіти, йде на підтримання поточного стану, а не на розвиток [48; 18]. «В Європі, наприклад, гранична вартість фінансової підтримки одного висококласного університету становить близько півтора мільярда доларів США на рік і два мільярди, якщо в університеті є медичний факультет і своя клінічна лікарня. Названі суми державної підтримки тільки одного університету світового класу співмірні з бюджетом фінансування всієї системи вищої освіти України» [16].

Науковці виділяють ряд проблем, що впливають із фінансового стану вищої освіти України:

- розрив між суспільними потребами і запитами – з одного боку, і механізму фінансування освіти – з іншого;
- протиріччя між задекларованою рівністю можливостей отримання вищої освіти і реальною її доступністю для різних груп населення;
- розрив між ринковим характером економіки країни, що формується і залишковим характером фінансування вищої освіти;

- невідповідність функціонально-територіальної і організаційної структур системи вищої освіти потребам суспільного розвитку, розвитку освіти і задачам економічної і соціальної реформ;
- необхідність суспільної участі в управлінні фінансування системою освіти – з одного боку, і неефективність існуючих управлінських схем, технологій, управління – з іншого;
- випускники вищих навчальних закладів за своїми знаннями відстають від випускників минулих років;
- міграція викладацького складу в більш високооплачувані сфери діяльності і «відтік мізків» за кордон;
- погіршення суспільної, виховної та культурної ролі освіти [75; 49].

Невтішні показники фінансового забезпечення, на жаль, корелюють і з іншими показниками якості вищої освіти, зокрема, й інформаційного забезпечення. В цьому аспекті слушним, на наш погляд, є аналіз тенденцій щодо забезпеченості вітчизняних вишів бібліотеками та бібліотечними пунктами. Офіційна статистика свідчить, що таких ВНЗ за період 2010/11 – 2014/2015 н. рр. стало менше на 187 за показником наявності бібліотек, та на 48 – за показником наявності бібліотечних пунктів, тобто на 20,7% у першому випадку, та на 16,9% - у другому (табл. 2.5).

Кількість бібліотек за аналізований період скоротилась на 21,3%, а бібліотечних пунктів – на 17,4%. При цьому виявлені тенденції скорочення кількості вишів, що мають бібліотеки та бібліотечні пункти, та, власне, кількості бібліотек та бібліотечних пунктів, характеризуються стабільністю із року в рік.

Тенденції зміни загального книжкового фонду примірників є нестабільними: у 2011/12 н. р. він є більшим за попередній рік на 4 697 689 одиниць, у 2012/13 – знову зменшується на 4 254 386 одиниць, у 2013/14 – зростає, причому перевищує показник 2012/2013 н. р. на 5 690 612 одиниць, а у 2014/15 – значно зменшується, на 27 567 551 одиниць. Крім того, спостерігається стабільне зменшення й загальної кількості читачів – на 771 483 осіб на кінець аналізованого періоду порівняно із початком.

Таблиця 2.5

**Наявність бібліотек і бібліотечних пунктів у ВНЗ I-IV рівнів акредитації за
2010/11-2014/15 н. рр. (усього по Україні)**

Показники інформаційного забезпечення		Роки				
		2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
<i>Кількість ВНЗ, які мають</i>	<i>бібліотеку</i>	831	822	797	786	644
	<i>бібліотечний пункт</i>	283	284	264	269	235
<i>Кількість</i>	<i>бібліотек</i>	1515	1490	1465	1449	1191
	<i>бібліотечних пунктів</i>	1781	1762	1738	1773	1471
<i>Загальний фонд примірників</i>	<i>книжковий</i>	176009456	180707045	176452659	186397657	158830106
<i>Загальна читачів, осіб</i>	<i>кількість</i>	3383592	3256896	3147721	3065977	2612109

Джерело: розроблено автором на основі [93-97].

Слушними при оцінці стану інноваційної діяльності бібліотек є дані міжвузівського соціологічного дослідження «Інноваційна діяльність – ключовий фактор успішного розвитку бібліотеки вишу», проведеного у м. Миколаєві. Так, 81% опитаних відзначили інноваційну орієнтованість їх роботи, 15% визнали, що їм важко відповісти на це запитання. Але, в той же час, 4% респондентів вважають, що їх бібліотеки не прагнуть до інноваційних перетворень, з них – 2 респонденти вказали причини, що дозволяють їм дотримуватися такої точки зору: «відсутність фінансування» та «відсутність зручного для роботи приміщення, обладнаного відповідно до сучасних тенденцій» [10].

Стан інформаційного забезпечення вітчизняної системи вищої освіти, на нашу думку, демонструє й показник кількості студентів за мовами навчання (табл. 2.6).

Так, наприклад, зростання чисельності студентів, що навчаються українською мовою, свідчить про позитивні тенденції щодо якіснішої інтеграції іноземних студентів до українського освітнього простору. А, більша кількість осіб, що навчається англійською мовою може говорити про три позитивні аспек-

Таблиця 2.6

**Мови навчання студентів ВНЗ III-IV рівнів акредитації за 2010/11-2014/15 н.
рр. (усього по Україні)**

Показники		Роки				
		2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
Всього студентів, осіб		2129835	1954789	1824906	1723685	1437955
Українською	<i>Всього</i>	1909654	1769264	1666762	1581223	1389152
	<i>У % до загальної чисельності студентів</i>	89,7	90,5	91,3	91,6	96,6
Російською	<i>Всього</i>	217659	182968	155102	139039	45530
	<i>У % до загальної чисельності студентів</i>	10,2	9,3	8,5	8,1	3,2
Англійською	<i>Всього</i>	1695	1889	2346	2755	2537
	<i>У % до загальної чисельності студентів</i>	0,0	0,1	0,1	0,2	0,2
Угорською	<i>Всього</i>	795	640	673	653	695
	<i>У % до загальної чисельності студентів</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Іншими	<i>Всього</i>	32	28	23	15	41
	<i>У % до загальної чисельності студентів</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Джерело: розроблено автором на основі [93-97].

ти: по-перше, українці мають вищий рівень володіння іноземними мовами (що свідчить про розширення меж їхньої конкурентоспроможності), по-друге, знову ж таки залучення іноземних абітурієнтів (що засвідчує зростання інтересу та престижу вітчизняної системи вищої освіти), по-третє, викладачі є більш компетентними та інтегрованими в європейський освітній простір.

За даними результатів соціологічного дослідження, проведеного у 2013 р. Фондом «Демократичні ініціативи», 25 % респондентів відмітили серед серйозних проблем вищої освіти слабку матеріально-технічну базу ВНЗ, в результаті чого у рейтингу інших проблем, вона увійшла в п'ятірку тих, що потребують першочергово вирішення [43].

«Наразі склалося становище, коли матеріальна база освіти, зокрема вищої, продовжує стрімко старіти. Так, ступінь зносу основних засобів за видом економічної діяльності «Освіта» у 2010 році склав 62,5%, хоча у 2000 році він був значно нижче та складав 40,5%. Фактично вартість основних фондів освіти майже не змінилася. Нові основні фонди в освіті за останні десятиліття вводилися у експлуатацію вкрай повільно» [166, с.60].

У якості показника матеріально-технічного забезпечення вищої освіти можна проаналізувати й тенденції, що відображають зміни у територіально-побутовому аспекті діяльності вітчизняних ВНЗ, а саме площа учбово-лабораторних будинків (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Площа учбово-лабораторних будинків ВНЗ III-IV рівнів акредитації за
2010/11-2014/15 н. рр. (усього по Україні)***

Площа учбово-лабораторних будинків, кв.м	Роки				
	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
<i>загальна</i>	14613420	14729887	15013373	14663450	13216844
<i>орендована</i>	1353537	1361587	1290211	1242413	1003064
<i>здана в оренду (крім зданої іншим ВНЗ)</i>	175299	202411	208571	189919	171295

Джерело: розроблено автором на основі [93-97].

За даними офіційної статистики загальна площа учбово-лабораторних будинків змінюється за період 2010/11 по 2014/15 н. рр. у бік зменшення. Однак, три перші роки аналізованого періоду характеризуються поступовим її зростанням, а починаючи з 2013/14 н. р. вона значно зменшується, в результаті чого, на кінець зазначеного періоду порівняно із його початком площа учбово-лабораторних будинків зменшилася на 1 396 576 кв. м. Подібні тенденції

спостерігаємо і по показникам орендованої та зданої в оренду площі вітчизняними ВНЗ. Зазначені дані підтверджують незадовільний стан матеріально-технічного забезпечення.

Ще одним важливим показником ідентифікації стану вітчизняної вищої освіти є її кадрове забезпечення. Дані таблиці демонструють тенденцію плинності освітянських кадрів за аналізований період, причому як серед педагогічних, так і науково-педагогічних працівників (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Викладацький склад ВНЗ III-IV рівнів акредитації за 2010/11-2014/15 н. рр.
(усього по Україні)**

Викладацький склад		Роки				
		2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
<i>Всього</i>		163632	160805	158906	158521	137993
<i>З них штатні</i>		140065	139310	138559	138330	120764
Педагогічні працівники	<i>Всього</i>	20941	21787	21794	23274	20796
	<i>З них штатні</i>	18169	18931	19172	20400	18085
	<i>У т. ч. працюють менше, ніж на повну ставку</i>	3044	3067	3691	4001	3606
Науково-педагогічні працівники	<i>Всього</i>	142691	139018	137112	135247	117197
	<i>З них штатні</i>	121896	120379	119387	117930	102679
	<i>У т. ч. працюють менше, ніж на повну ставку</i>	21146	23721	25435	27632	24761

Джерело: розроблено автором на основі [93-97].

Через плинність висококваліфікованих кадрів знижується й якісний склад працівників ВНЗ в Україні. Її причиною, на думку деяких дослідників, є низький рівень оплати праці працівників освіти. Так, середній розмір заробітної плати педагогічних працівників ВНЗ I-II рівнів акредитації у 2011 р. становив 1862 грн., а науково-педагогічних працівників ВНЗ III-IV рівнів акредитації – 2693 грн., тоді як середня заробітна плата в Україні – 2708 грн. [16; 44].

Якість освітянських кадрів можна оцінити за показником кількості наукових ступенів та вчених звань викладацького складу вітчизняних ВНЗ. Так, за період 2010/11 – 2014/15 н. рр. кількість педагогічних працівників, що мають наукові ступені та вчені звання зростає. Однак цього не скажеш про науково-педагогічних працівників – тенденції до зростання серед володарів наукових ступенів та вчених звань хоч і є, та вони не характеризуються стабільністю, і на кінець аналізованого періоду порівняно із його початком таких працівників стає менше (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Наукові ступені та вчені звання викладацького складу ВНЗ III-IV рівнів акредитації за 2010/11-2014/15 н. рр. (усього по Україні)

Наукові ступені та вчені звання			Роки				
			2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
Педагогічні працівники	ті, що мають науковий ступінь	кандидата наук	529	604	658	772	796
		доктора наук	22	28	18	29	33
	ті, що мають учене звання	доцента	205	229	226	264	256
		професора	15	26	16	24	22
Науково-педагогічні працівники	ті, що мають науковий ступінь	кандидата наук	66689	67057	67675	69582	62158
		доктора наук	13367	13436	13826	14269	12682
	ті, що мають учене звання	доцента	44608	45060	46127	47416	42600
		професора	12158	12211	12484	12609	11249

Джерело: розроблено автором на основі [93-97].

Водночас студенти не вбачають серйозної проблеми у низькому професійному рівні викладачів (лише 9% серед опитаних в рамках дослідження, проведеного Фондом «Демократичні ініціативи» у 2015 р., зазначили, що така проблема існує) [19].

Однак, чимало дослідників зауважують, що українській професурі притаманна низька зовнішня мобільність. Проведене у 2013 році соціологічне

дослідження показало, що 85% опитаних викладачів публікувались в Україні чи СНД, тоді як лише 17% мають публікації у країнах ЄС чи Північної Америки протягом останніх трьох років. Така ж тенденція простежується і щодо наукових конференцій: їх в Україні та СНД відвідують 93%, на європейських та американських конференціях виступають лише 14 % опитаних. Лише 13% брали участь у тривалих (більше 3-х місяців) стажуваннях чи дослідницьких проектах за кордоном. Окрім цього, як для українських, так і для закордонних публікацій простежується чіткий зв'язок із наявністю ступеня та вченого звання: чим вищий ступінь та звання викладача, тим більше публікацій він має [43].

Разом з тим, у 2013 році 5690 наукових працівників вищих навчальних закладів виїжджали за межі України (більш ніж половина виїздів науковців України, у 2012 році - 5304), у тому числі з метою: стажування, навчання, підвищення кваліфікації – 3299 осіб (3/4, у 2012 р. – 3046 виїздів); викладацької роботи – 361 із 435 виїздів загалом; 2030 – для проведення наукових досліджень (32,7% всіх виїздів, у 2012 р. – 1884). 6876 наукових працівників вищих навчальних закладів виїжджали за межі України з метою участі у міжнародних семінарах, конференціях тощо (2/3). Вищими навчальними закладами України проведено 1802 міжнародних конференцій, семінарів тощо (2/3). 1743 наукових працівників вищих навчальних закладів отримали гранти на наукову роботу від міжнародних фондів (81,2%), у тому числі: 1254 – індивідуальних; 489 – колективних. Фактично користувалися грантами 3275 наукових працівників вищих навчальних закладів (майже 2/3) [166].

Тож, за належної фінансової та організаційної підтримки держави, реалізації інтеграційних ініціатив української освіти у європейський простір, підвищення кваліфікації та перееатестації педагогічних та науково-педагогічних кадрів, можна говорити про високу якість кадрового забезпечення вітчизняної системи освіти.

За такого стану речей в системі вищої освіти важко переоцінити рівень якості професійної підготовки, особливо враховуючи реальний попит з боку роботодавців. Погіршує ситуацію й відсутність освітніх та професійних стандартів. В цілому ж, як свідчать результати дослідження Фонду "Демократичні

ініціативи" ім. І. Кучеріва, 70,5% респондентів оцінюють якість вищої освіти в Україні як низьку та середню. Результати соціологічного опитування, проведеного Інститутом економіки та прогнозування НАН України, свідчать: понад 70% майбутніх фахівців в університетах опановують певну сукупність знань, можуть їх шаблонно застосовувати, але не здатні вирішувати незнайомі для них завдання; 20% випускників українських вишів дуже погано орієнтуються в обраних професіях через власну недбалість і небажання вчитися; 10% — це випускники, які добре оволоділи методом самонавчання і самовдосконалення [188]. Тому, наразі важливою є робота щодо аналізу навчальних планів та робочих програм з дисциплін, що складають структуру професійної підготовки за тією чи іншою професією, а також ступінь забезпечення ними професійно важливих компетенцій.

З огляду на це, з метою виявлення потреби у підвищенні якості професійної підготовки за спеціальністю «Управління персоналом та економіка праці» в системі вищої освіти в рамках проведеного нами соціологічного дослідження було опитано 384 фахівців з управління персоналом (статистично значуща кількість респондентів виходячи із показників довірчого інтервалу у +/-5% та довірчої вірогідності у 95%), що працюють на вітчизняних підприємствах. Вибірку склали працівники різних підприємств як за розміром, так і за сферою діяльності. Структура вибірки складається із фахівців відповідно до типів посад у зазначеній професійній сфері діяльності, що дозволило деталізувати дослідження та зробити більш об'єктивні висновки. Крім того, у складі вибірки присутні респонденти, що мають відповідну професійну підготовку за результатами випуску з провідних ВНЗ, що займаються підготовкою випускників за спеціальністю «Управління персоналом та економіка праці», а також ті респонденти, що не мають спеціальної вищої освіти, тобто навчалися у ВНЗ іншого профілю.

Першим аспектом такого дослідження питань якості професійної підготовки за фахом «Управління персоналом та економіка праці» є з'ясування важливості окремих її складових для того чи іншого функціоналу в системі кадрового

менеджменту підприємства за місцем навчання респондентів. Так, нами було проведено опитування працюючих фахівців щодо пріоритетності таких складових професійної підготовки відповідно їхньому типу посад, як: економічна, психологічна, юридична, управлінська, документознавство. З метою виявлення проблемних аспектів якості професійної підготовки респондентів, перед ними було поставлене завдання здійснити самооцінку за зазначеними складовими методом ранжування. Результати такого дослідження знайшли своє відображення на рис. 2.14, що демонструє співвідношення оцінок відповідності професійної підготовки працюючих фахівців з управління персоналом за місцем навчання.

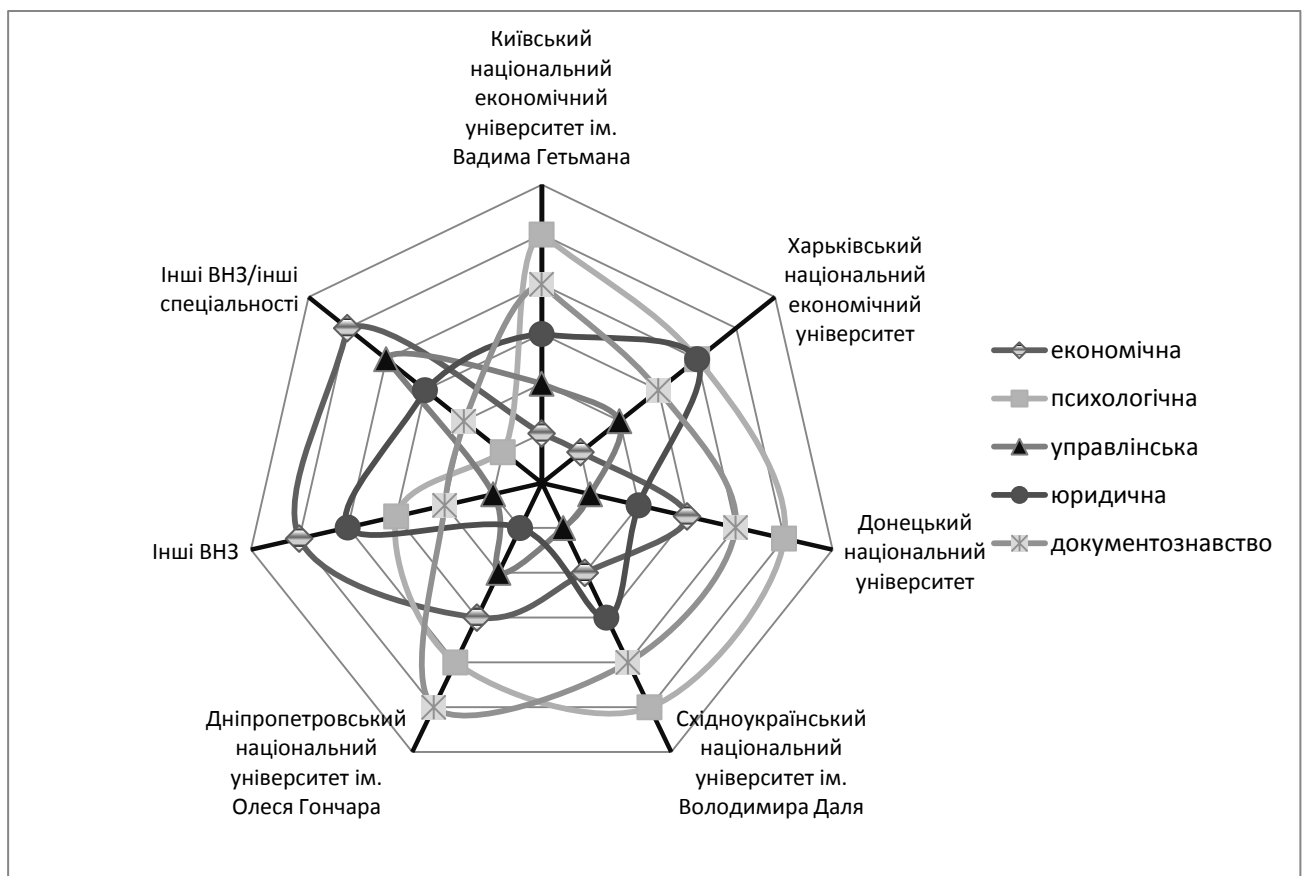


Рис.2.14. Співвідношення оцінок відповідності професійної підготовки працюючих фахівців з управління персоналом за місцем навчання

Джерело: створено автором на основі проведеного соціологічного дослідження.

Можемо відмітити, що найвищу якість професійної підготовки в частині економічної її складової забезпечують такі ВНЗ, як Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана та Харківський національний економічний університет; в частині управлінської складової – Донецький

національний університет, Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля та інші ВНЗ, що готують фахівців за досліджуваною спеціальністю; в частині юридичної складової – Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара; в частині складової документознавство – інші ВНЗ, що готують фахівців за досліджуваною спеціальністю та ВНЗ іншого профілю підготовки, останні, в свою чергу, мають першість й щодо забезпечення якісної психологічної підготовки.

Другим вагомим аспектом є оцінка важливості складових професійної підготовки відповідно до типу посади. Отримані результати такого дослідження наведено на рис. 2.15 та у Додатку Ж.

Виходячи із розподілу рангів важливості та самооцінки ступеню підготовки за різними її складовими, найбільш проблемним напрямком є психологічний для таких типів посад, як: фахівець з відбору персоналу, фахівець з підготовки та розвитку кадрів, фахівець з мотивації персоналу, фахівець з управління ефективністю роботи персоналу, фахівець з регулювання соціально-трудова відносин, фахівець з економіки праці (економіст з праці), фахівець з обліку кадрів, фахівець з соціального розвитку підприємства, фахівець з соціології та психофізіології праці. Це означає, що особливої уваги потребує психологічна складова професійної підготовки фахівців з управління персоналом відповідно до зазначених типів посад.

Зосереджують увагу на цьому й зарубіжні дослідники, які роблять наголос на «...зростаючих вимогах щодо обслуговування клієнтів у поєднанні з використанням новітніх управлінських та інформаційних технологій з надання послуг...», наполягаючи, що «...надання послуг значно покращиться, якщо кадрові служби комплектуватимуться фахівцями широкого профілю зі знаннями психології й технічними навичками...», проте, відмічають вони, таких фахівців знайти вкрай важко [214].

Крім того, для деяких типів посад у сфері управління персоналом констатовано дефіцит економічної та управлінської підготовки. Найбільш проблемним виявився тип посади «фахівець із соціального розвитку підприємства

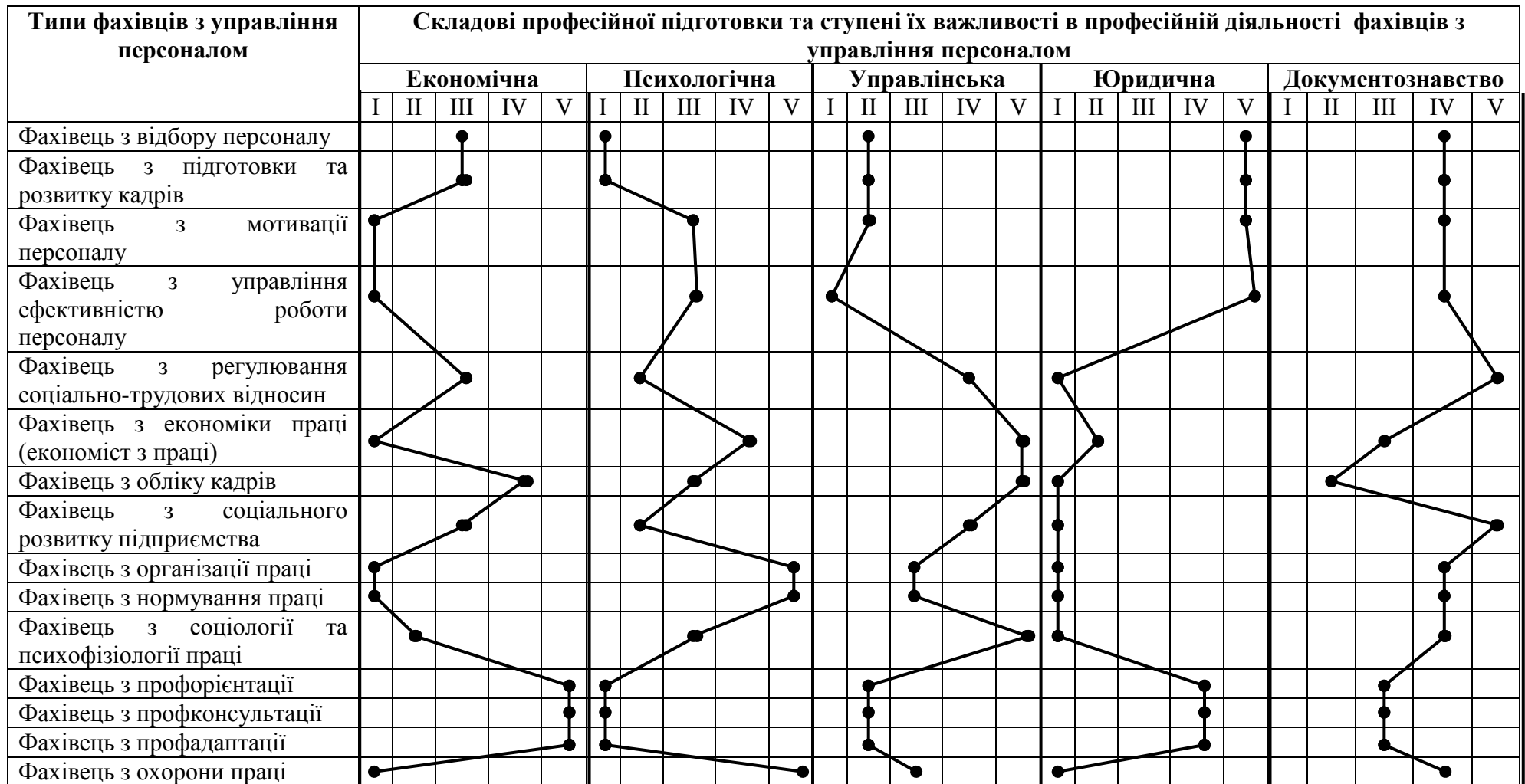


Рис. 2.15. Порівняння оцінок важливості різних складових професійної підготовки за типами фахівців з управління персоналом

Джерело: створено автором на основі проведеного соціологічного дослідження.

за результатами соціологічного дослідження для якого, виявлено дефіцит психологічної, управлінської та юридичної підготовки.

Інтегративні показники важливості різних складових професійної підготовки у реалізації професійної діяльності з управління персоналом на основі ранжування респондентами наведені на рис. 2.16.

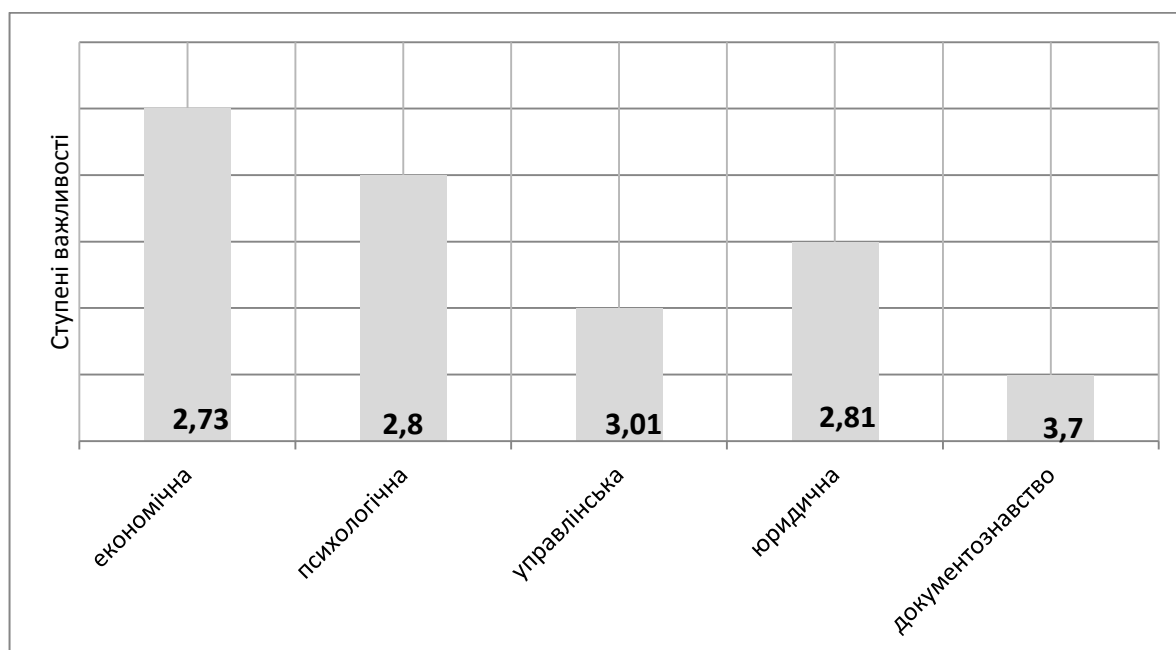


Рис. 2.16. Співвідношення ступенів важливості складових професійної підготовки в діяльності фахівців з управління персоналом за результатами ранжування

Джерело: створено автором на основі проведеного соціологічного дослідження.

Таким чином, можемо відмітити, що найвищий ступінь важливості для реалізації професійної діяльності з управління персоналом має економічна підготовка, друге місце посідає психологічна, третє – юридична, четверте – управлінська, п'яте – документознавство.

На основі опрацьованих навчальних планів кафедри управління персоналом та економіки праці ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» та інших ВНЗ, що готують фахівців відповідного напрямку, в анкеті (Додаток В) нами було сформульовано перелік загальноекономічних компетенцій, які мають бути сформовані у студентів

зазначеної спеціальності в результаті опанування відповідних дисциплін, що входять до циклу професійної підготовки. Перед фахівцями з управління персоналом, що виступили респондентами в даному дослідженні, постало завдання проранжувати ці компетенції за ступенем важливості у їхній професійній діяльності, а також здійснити самооцінку ступеню їх сформованості. Виходячи з цієї мети, ми отримали наступні результати (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Співвідношення ступеню важливості та самооцінки сформованості загальноекономічних компетенцій (за результатами анкетування фахівців з управління персоналом)

Коди компетенцій	Компетенції	Середні ранги важливості	Середні ранги самооцінки сформованості
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
K1	Здатність ідентифікувати та аналізувати господарські процеси на підприємстві	4,60	2,06
K2	Уміння знаходити та аналізувати інформацію з облікових документів та форм фінансової звітності підприємств	1,76	2,62
K3	Володіння статистичними методами аналізу та опрацювання робочої інформації	4,04	8,29
K4	Здатність до аналізу специфіки маркетингової діяльності підприємства та визначення її ключових пріоритетів	5,64	1,85
K5	Володіння здатністю системного підходу до управління організацією та ухвалення управлінських рішень	7,57	8,95
K6	Здатність аналізувати основні монетарні індикатори банківської статистики	8,24	5,84
K7	Здатність аналізувати зовнішньоекономічні відносини країни та тенденції світового ринку праці	10,00	5,34
K8	Здатність до застосування норм вітчизняного законодавства щодо регулювання ключових економічних процесів	3,29	6,54
K9	Здатність аналізувати ключові глобальні проблеми економічного розвитку	10,74	10,45
K10	Здатність до управління інноваціями в рамках діючих інноваційних стратегій підприємства	7,13	4,26

Продовж. табл. 2.10

1	2	3	4
K11	Володіння навичками роботи із нормативно-законодавчими актами з питань регулювання інтелектуальної діяльності підприємств	11,21	10,68
K12	Володіння методами планування та прогнозування фінансових показників підприємства	3,79	11,13

Джерело: створено автором на основі соціологічного дослідження.

Виходячи із отриманих даних, п'ятірку найважливіших компетенцій становлять: K2. Уміння знаходити та аналізувати інформацію з облікових документів та форм фінансової звітності підприємств (1,76); K8. Здатність до застосування норм вітчизняного законодавства щодо регулювання ключових економічних процесів (3,29); K12. Володіння методами планування та прогнозування фінансових показників підприємства (3,79); K3. Володіння статистичними методами аналізу та опрацювання робочої інформації (4,04); K1. Здатність ідентифікувати та аналізувати господарські процеси на підприємстві (4,60). Серед компетенцій, що отримали найвищі оцінки щодо ступеню сформованості, п'ятірку очолили: K4. Здатність до аналізу специфіки маркетингової діяльності підприємства та визначення її ключових пріоритетів (1,85); K1. Здатність ідентифікувати та аналізувати господарські процеси на підприємстві (2,06); K2. Уміння знаходити та аналізувати інформацію з облікових документів та форм фінансової звітності підприємств (2,62); K10. Здатність до управління інноваціями в рамках діючих інноваційних стратегій підприємства (4,26); K7. Здатність аналізувати зовнішньоекономічні відносини країни та тенденції світового ринку праці (5,34); K6. Здатність аналізувати основні монетарні індикатори банківської статистики (5,86).

Серед компетенцій, що мають найбільш значну різницю у рангах сформованості від рангів важливості, є такі: K3. Володіння статистичними методами аналізу та опрацювання робочої інформації (різниця рангів 4,25); K8. Здатність до застосування норм вітчизняного законодавства щодо регулювання

ключових економічних процесів (3,25); К12. Володіння методами планування та прогнозування фінансових показників підприємства (7,34). І, не дивлячись на те, що є компетенції, ступінь сформованості яких був оцінений вище за ступінь важливості, отримані результати свідчать про те, що професійна підготовка фахівців з управління персоналом не повністю відповідає реаліям їхньої професії.

Зауважимо, що отримані дані були перевірені на статистичну значимість шляхом розрахунку коефіцієнту конкордації Кендалла (W), показник якого становить «0,75», що засвідчило достатньо високий ступінь узгодженості респондентів.

Аналогічним чином було досліджено компетенції, що мають бути сформовані у результаті опанування студентами дисциплін, що наразі складають вибіркочку частину навчального плану за спеціальністю «Управління персоналом та економіки праці», з метою можливого, за потреби, перерозподілу деяких із них до нормативної частини. Результати оцінки ступеню важливості та сформованості фахових компетенцій наведено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Співвідношення ступеню важливості та самооцінки сформованості фахових компетенцій (за результатами анкетування фахівців з управління персоналом)

Коди компетенцій	Компетенції	Середні ранги важливості	Середні ранги самооцінки сформованості
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
К1	Здатність до спілкування іноземною мовою в професійному середовищі	3,53	1,52
К2	Здатність до управління безконфліктною діловою взаємодією	2,11	2,87
К3	Здатність до наставництва та навчання інших	9,24	6,72
К4	Володіння навичками складання ділової документації на комп'ютері	2,86	5,83
К5	Володіння навичками роботи із фаховими комп'ютерними програмами («ІС» і т. і.)	2,04	3,68
К6	Здатність ідентифікувати соціокультурні особливості підприємства	10,59	8,79

Продовж. табл. 2.11

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
K7	Здатність застосовувати стандарти ергономіки в управлінні працею персоналу	14,83	14,28
K8	Здатність оперувати ключовими показниками статистики праці	5,05	2,46
K9	Вміння працювати з первинною соціологічною інформацією у трудовій сфері та приймати відповідні рішення	6,59	15,55
K10	Володіння методологією професійної орієнтації	14,44	11,85
K11	Володіння технологіями розвитку персоналу	10,33	13,14
K12	Володіння ключовими прийомами управління брендом роботодавця	8,15	5,12
K13	Здатність до застосування економіко-математичних методів в управлінні персоналом	13,57	14,23
K14	Здатність до управління соціальним розвитком підприємства	12,10	10,92
K15	Здатність до стратегічного управління людськими ресурсами	14,21	10,41
K16	Здатність до управління продуктивністю праці персоналу	6,36	8,61

Джерело: створено автором на основі соціологічного дослідження.

З огляду на отримані дані, до п'ятірки найбільш професійно важливих серед запропонованої групи компетенцій увійшли такі: K5. Володіння навичками роботи із фаховими комп'ютерними програмами («1С» і т. і.) (2,04); K2. Здатність до управління безконфліктною діловою взаємодією (2,11); K4. Володіння навичками складання ділової документації на комп'ютері (2,86); K1. Здатність до спілкування іноземною мовою в професійному середовищі (3,53); K8. Здатність оперувати ключовими показниками статистики праці (5,05); K16. Здатність до управління продуктивністю праці персоналу (6,36). Серед компетенцій, що мають найбільші оцінки ступеню сформованості, були визначені наступні: K1. Здатність до спілкування іноземною мовою в професійному середовищі (1,52); K8. Здатність оперувати ключовими показниками статистики праці (2,46); K2. Здатність до управління безконфліктною діловою взаємодією (2,87); K5. Володіння навичками роботи із фаховими комп'ютерними програмами («1С» і т.

i.) (3,68); K12. Володіння ключовими прийомами управління брендом роботодавця (5,12).

Найменший ступінь відповідності сформованості ступеню важливості, мають наступні компетенції (із відповідною різницею у рангах): K4. Володіння навичками складання ділової документації на комп'ютері (2,97); K9. Вміння працювати з первинною соціологічною інформацією у трудовій сфері та приймати відповідні рішення (8,96); K5. Володіння навичками роботи із фаховими комп'ютерними програмами («1С» і т. і.) (1,64).

За даними розрахунку коефіцієнта конкордації Кендалла (W), що становить «0,89», думки респондентів щодо оцінки зазначеного переліку компетенцій є узгодженими.

Виходячи із виявлених недостатніх компетенцій, та з метою аналізу економічного аспекту зазначеної проблеми, за запропонованою у Розділі І методикою оцінки економічних втрат від недостатніх компетенцій, були отримані наступні результати розрахунку коефіцієнтів компетентності (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Результати розрахунку коефіцієнтів компетентності при оцінюванні якості професійної підготовки фахівців з управління персоналом

Коефіцієнти сформованості загальноекономічних компетенцій (Кк)				Коефіцієнти сформованості фахових компетенцій (Кк)					
Код компетенції	Кк	Код компетенції	Кк	Код компетенції	Кк	Код компетенції	Кк	Код компетенції	Кк
K1	1	K7	1	K1	1	K7	1	K13	0,95
K2	0,51	K8	0,12	K2	0,64	K8	1	K14	1
K3	0,50	K9	0,97	K3	1	K9	0,36	K15	1
K4	1	K10	1	K4	0,40	K10	1	K16	0,65
K5	0,82	K11	1	K5	0,20	K11	0,73		
K6	1	K12	0,94	K6	1	K12	1		
Середньогрупові коефіцієнти компетентності (Ккз)									
0,72				0,73					
Інтегративний коефіцієнт компетентності (ІКк)									
0,72									

*для компетенцій, що мають ступінь сформованості вищий за ступінь важливості $K_k=1$ (сталій, не залежно від різниці рангів)

Джерело: розраховано автором за результатами соціологічного дослідження.

Дані табл. 2.12 демонструють інтегративний коефіцієнт компетентності сучасних фахівців з управління персоналом на середньому рівні (від 0,60 до 0,80 згідно заявленій методології у першому розділі даної роботи) і становить 0,72. І, хоча цей показник не є критично негативним, однак його рівень свідчить про потребу підвищення якості професійної підготовки фахівців цієї професії. Про це свідчать і середньогрупові коефіцієнти, що знаходяться також на середньому рівні.

Детальнішу картину дослідження і відповідно більшу об'єктивність результатів можемо побачити, виходячи із рис. 2.17, що відображає інтегративні коефіцієнти компетентності респондентів за місцем їх роботи, що засвідчує на підприємствах державної форми власності найнижчі показники – тобто компетентність працівників служб персоналу є найнижчою порівняно із представниками з інших підприємств (об'єктів дослідження).

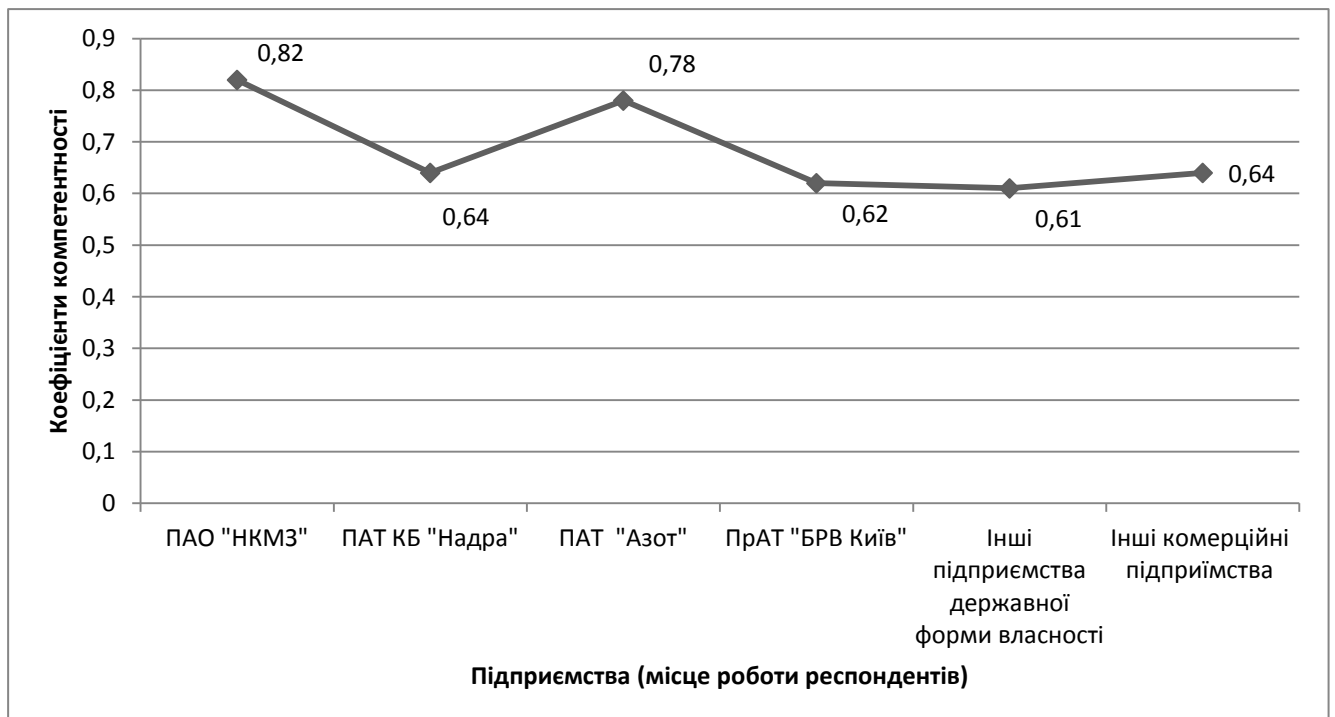


Рис. 2.17. Коефіцієнти компетентності фахівців з управління персоналом (респондентів соціологічного дослідження) за місцем роботи

Джерело: створено автором на основі проведеного соціологічного дослідження.

А, для наочного порівняння рівнів компетентності фахівців з управління персоналом, що мають спеціальну вищу освіту та тих, що отримали дипломи за іншими спеціальностями, а також порівняння фахівців з вищою спеціальною освітою за різними ВНЗ, що здійснюють їх підготовку, варто звернути увагу на дані рис. 2.18.

Таким чином, найвищий рівень компетентності мають випускники Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана (0,81), друге місце посідає за якістю професійної підготовки в сфері управління персоналом Харківський національний економічний університет (0,73), а третє – Донецький національний університет (0,70). Тож, відмітимо, що це підтверджує й дані щодо самооцінки рівня підготовки за економічною складовою, про що йшлося вище.

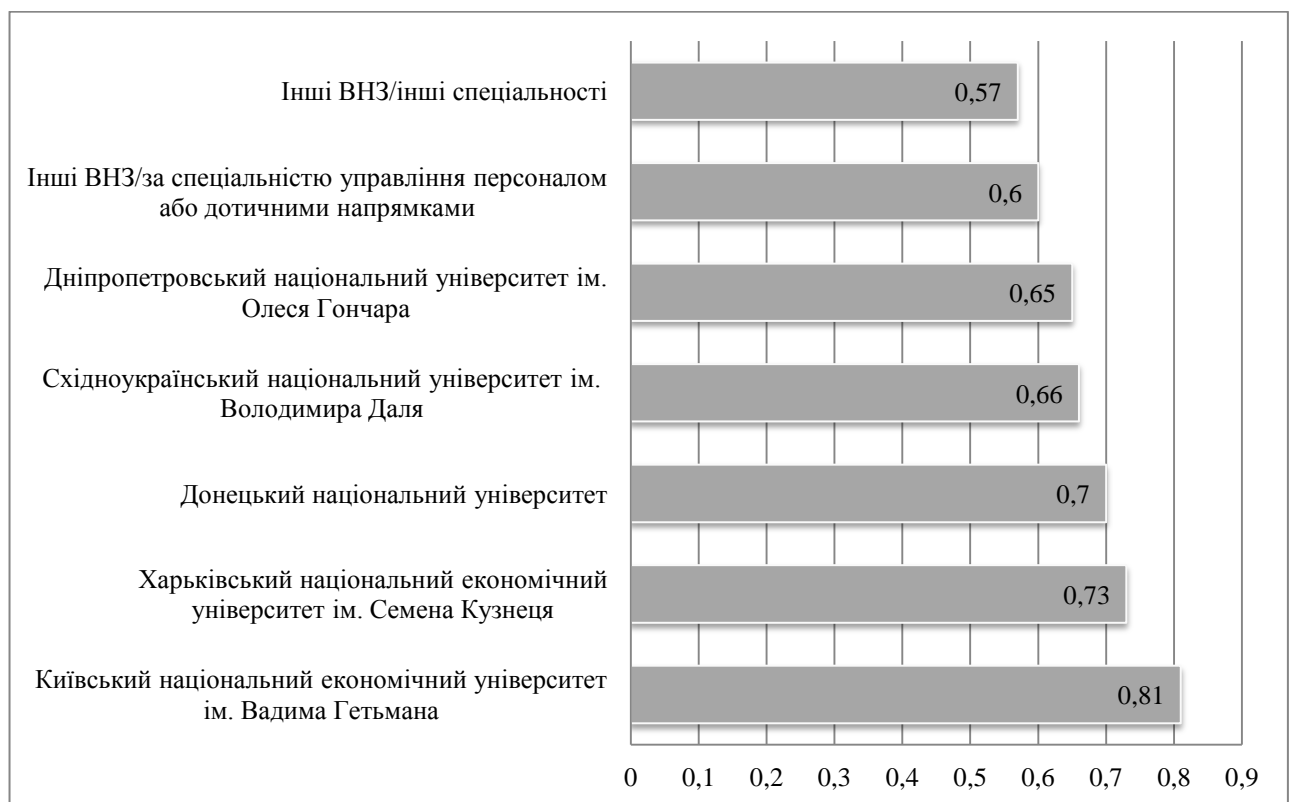


Рис. 2.18. Інтегративні коефіцієнти компетентності фахівців з управління персоналом (респондентів) за місцем здобуття професійної підготовки

Джерело: за даними авторського соціологічного дослідження.

На основі розрахованого інтегративного коефіцієнту компетентності обчислимо економічні втрати держави та підприємств. На рис. 2.19 наведено результати розрахунку можливих економічних втрат держави за умови сформованості компетенцій випускників спеціальності «Управління персоналом та економіка праці» на рівні $IK_k=0,72$.

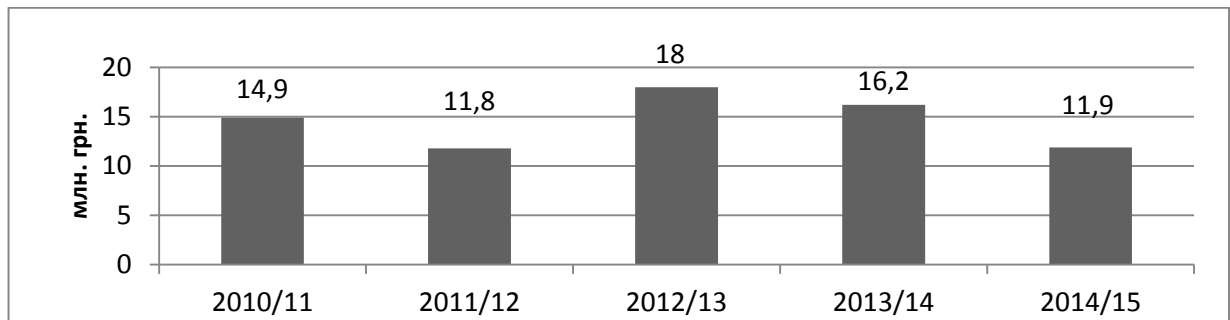


Рис. 2.19 Можливі економічні втрати держави за умови сформованості компетентнісної компоненти трудового потенціалу випускників спеціальності «Управління персоналом та економіка праці» на рівні $IK_k=0,72$

Джерело: розроблено автором за даними Державної служби статистики України [93-97].

Таким чином, мусимо констатувати, що мільйони гривень Україна витрачає неефективно, внаслідок чого незадоволеними виявляються вимоги роботодавців, невдоволеними залишаються випускники ВНЗ, які або взагалі не мають можливостей отримати відповідну своїй спеціальності роботу, або мусять витратити власні кошти і час на «доформування» та розвиток своїх компетенцій. Так, фахівці Світового банку ще у 2008 році відзначили, що значна сума бюджетних коштів, вкладена в послуги освіти, не забезпечує належної віддачі вони пояснювали цю ситуацію частково значною неефективністю послуг у сфері освіти, що призводить до надто малих видатків на заходи з підвищення якості послуг і недостатніх інвестицій [17]. Такі висновки підтверджуються й результатами нашого дослідження.

Розрахунки можливих економічних втрат підприємства від недостатніх компетенцій фахівця з управління персоналом наведено у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

**Можливі економічні втрати підприємств за умови сформованості
компетенцій фахівців з управління персоналом на рівні ІКк=0,72 (на
прикладі посади «Менеджер з персоналу»)**

		Роки		
		2013	2014	2015
Розмір середньомісячної заробітної плати (грн.)		4391	4099	5226
Економічні втрати підприємств від недостатніх компетенцій фахівців (грн.)	За місяць	1229,48	1147,72	1463,28
	За рік	14753,76	13772,64	17559,36

Джерело: систематизовано та розраховано автором на основі даних соціологічного дослідження та [141].

Таким чином, роботодавець витрачає 28% виплат на заробітну плату фахівця з управління персоналом не ефективно.

Отже, враховуючи результати проведеного дослідження щодо оцінки якості професійної підготовки за спеціальністю «Управління персоналом та економіка праці» та в порівнянні із іншими професійними напрямками підготовки в системі вищої освіти України, можна зробити висновок щодо потреби державного регулювання ринку праці та впровадження відповідних інструментів підвищення рівня зорієнтованості роботодавців щодо ключових аспектів діяльності з управління персоналом задля підвищення об'єктивності їх вимог до фахівців цієї професії, а також зниження бар'єрів на вхід на професійний ринок праці. Обов'язковими напрямками є також й удосконалення планування навчального процесу майбутніх фахівців спеціальності «Управління персоналом та економіка праці», а також удосконалення організаційно-економічного механізму формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу таких фахівців у вищому навчальному закладі.

2.3. Діагностика корпоративних можливостей формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівців з управління персоналом

Закономірним наслідком незадовільного стану державного регулювання ринків праці та освітніх послуг, є проблеми й на рівні вітчизняних підприємств. На сьогодні важко уявити конкурентоспроможне підприємство, на якому відсутня ефективна система управління кадрами, в тому числі й фахівців відділів управління персоналом. Адже, понад усе, важливою умовою здобуття конкурентних переваг підприємства є конкурентоспроможний компетентний персонал. Служби управління персоналом відіграють в процесі забезпечення підприємства конкурентними кадрами першочергову роль. Однак, у дослідженні окреслених наукових та практичних проблем, дуже мало уваги приділяється важливості досягнення належного рівня професійної компетентності фахівців саме цього напрямку.

Суб'єктивному аналізу конкретних корпоративних можливостей формування компетентності фахівців з управління персоналом, як зазначалося у пункті 3 першого розділу роботи, має передувати дослідження загального стану спроможності вітчизняних роботодавців як суб'єктів процесів формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівців з управління персоналом, так і усього персоналу підприємств в цілому, з точки зору аспектів їх фінансового становища, дієздатності у системі колективно-договірного регулювання, а також стану процесів професійної підготовки та підвищення кваліфікації кадрів.

Одним з найбільш об'єктивних показників фінансової спроможності підприємства формувати професійну компетентність й разом з тим підвищувати конкурентоспроможність персоналу є стан виплат із заробітної плати. По-перше, такий аналіз дає змогу констатувати у разі негативних тенденцій щодо заборгованості по заробітній платі те, що роботодавець фінансово неспроможний

також і організувати та реалізувати заходи з розвитку персоналу в аспекті управління його компетентністю, а, по-друге, матеріальне заохочення у вигляді заробітної плати є одним із потужних мотиваційних інструментів не тільки до підвищення продуктивності праці персоналу, а й до розвитку в рамках професії.

За даними офіційної статистики за період 2010-2014 рр. спостерігаємо нестабільні тенденції щодо розподілу суми заборгованості з виплати заробітної плати (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

**Розподіл суми заборгованості з виплати заробітної плати
працівникам економічно активних підприємств за
організаційно-правовими формами господарювання (в цілому по Україні) за
2010-2014 рр.**

Сума несплаченої заробітної плати	Роки				
	2010	2011	2012	2013	2014
<i>Усього, млн. грн. з неї, %:</i>	646,4	436,1	451,0	438,4	2 033,5
<i>Державні підприємства</i>	24,8	31,7	31,7	21,5	14,4
<i>Комунальні підприємства</i>	12,2	10,6	8,8	4,3	4,2
<i>Відкриті акціонерні товариства</i>	16,8	11,7	3,6	50,7	16,3
<i>Товариства з обмеженою відповідальністю</i>	14,0	12,9	11,7	10,4	4,8
<i>Філії (інші відокремлені підрозділи)</i>	12,3	8,7	11,3	4,7	34,2
<i>Приватні підприємства</i>	2,2	1,2	0,7	0,5	0,2
<i>Інші організаційні правові форми</i>	17,7	23,2	32,2	7,9	25,9

Джерело: створено автором на основі [11-115].

Так, у 2011 р. порівняно із попереднім 2010 р. заборгованість підприємств з виплати заробітної плати зменшується на 32,5%, у 2012 р. порівняно із 2011 р. спостерігаємо незначне, однак зростання суми боргу (на 3,3%), у 2013 р. – знову зменшення (на 2,8% порівняно із 2012 р.), а у 2014 р. відбувається надзвичайно значне погіршення фінансової ситуації вітчизняних підприємств – сума боргу по

виплатам із заробітної плати зростає на 78,4% у порівнянні із 2013 р. та на 68,2% у порівнянні із 2010 р. Причому, якщо у 2010-2012 рр. найбільшу частку серед підприємств-боржників переважно склали державні, то у 2013 р. найсуттєвішими боржниками є відкриті акціонерні товариства (50,7%, а у 2014 р., коли сума заборгованості по виплатам із заробітної плати є найбільшою за аналізований період, філії (інші відокремлені підрозділи) (37,2%).

Виявлені тенденції щодо заборгованості по заробітній платі підкріплюються й даними про кількість працівників економічно активних підприємств, яким не виплачено заробітну плату (табл. 2.15). Так, у 2011 р. кількість таких працівників зменшилась на 82,8 тис. осіб, у 2012 р. спостерігаємо зростання їх чисельності – на 10,7 тис. осіб, у 2013 р. – їх зменшення майже на 50% (55,9 тис. осіб), а у 2014 р. маємо найбільш відчутне зростання їх кількості – на 325 тис. осіб.

Таблиця 2.15

Кількість працівників економічно активних підприємств, яким не виплачено заробітну плату за 2010-2014 рр. (в цілому по Україні)

		Роки				
		2010	2011	2012	2013	2014
Усього працівників	<i>тис. осіб</i>	185,1	102,3	113,0	57,1	382,1
	<i>у % до середньо-облікової кількості штатних працівників</i>	1,7	1,0	1,1	0,6	4,3
Сума боргу в середньому на одного штатного працівника	<i>грн.</i>	3 493	4 262	3 991	7 677	5 323
	<i>у % до середньо-місячної заробітної плати</i>	156,0	161,9	131,9	235,1	152,9

Джерело: створено автором на основі [111-115].

Однак, якщо проаналізувати динаміку зміни суми боргу в середньому на одного штатного працівника, то найбільшою вона є у 2013 р. (7677 грн.), не дивлячись на те, що в цьому ж році найменшою є кількість працівників, яким підприємства заборгували виплати по заробітним платам. У 2014 р. така сума є

меншою на 2354 грн., проте більшою порівняно із 2010 р. (на 1830 грн.), із 2011 р. (на 1061 грн.), у 2012 р. (на 1332 грн.).

Тож, мусимо констатувати, що фінансовий фактор може чинити негативний вплив на процеси формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівців з управління персоналом на вітчизняних підприємствах, оскільки за виявлених умов знижується як мотивація самих фахівців до підвищення рівня своєї компетентності, так і низька дієздатність роботодавця профінансувати та реалізувати програми навчання та розвитку.

Така ситуація свідчить про те, що приватним підприємствам важко втриматися на плаву в умовах фінансово-політичного кризового стану країни. З огляду на предмет нашого дослідження, такі дані також є невтішними, оскільки, на практиці саме потужні приватні установи різних організаційно-правових форм характеризуються розгалуженою системою управління персоналом, що відображає європейські цінності та враховує передові методики. Подібну ситуацію відчували на собі деякі вітчизняні банки у кризовий 2009 р., коли довелося розформувувати відділи і навіть корпоративні інститути розвитку персоналу (як от у ВАТ КБ «Надра»), що засвідчило фінансову неспроможність цих установ утримувати фахівців з управління персоналом, не кажучи вже про їх професійний розвиток в корпоративних межах.

За даними дослідження одного з передових кадрових порталів з пошуку та пропозиції роботи, проведеного у 2013 р., лише в 3% компаній функціонує корпоративний університет, а в кожній 5-й є навчальний центр. Ще 3% українських роботодавців дозволяють собі утримувати і корпоративний університет, і навчальний центр. І у 57% компаній немає відповідних засобів для навчання персоналу [128].

На жаль, за будь-яких несприятливих економіко-політичних умов, вітчизняні підприємства зменшують витрати у першу чергу пов'язані із розвитком персоналу. Так, за даними досліджень, проведених у 2010 р. міжнародною аудиторською компанією «Ернст енд Янг», 63% українських підприємств зменшили витрати на навчання працівників; 32% – здійснили перегляд можливих

програм з метою їх обґрунтованого скорочення та вибору більш прикладних і актуальних для сучасних умов розвитку підприємства; 35% – змінили місце проведення тренінгів – перейшли із зовнішніх на локальні та внутрішні види навчання; 11% підприємств здійснили заміну провайдерів тренінгових послуг за критерієм мінімізації витрат [100]. Такі дані свідчать про несприятливі умови щодо надання вітчизняними підприємствами можливостей для формування професійної компетентності.

Ще одним вагомим, на наш погляд, індикатором оцінки дієздатності вітчизняних підприємств щодо формування професійної компетентності персоналу, й в тому числі фахівців з управління персоналом, є стан колективно-договірного регулювання. Такий показник є важливим з тієї точки зору, що ключові аспекти розвитку персоналу, організаційні та мотиваційні важелі управління його компетентністю мають бути врегульовані та зафіксовані в ключових положеннях колективного договору. Тому, динаміка зареєстрованих колективних договорів на вітчизняних підприємствах може потенційно свідчити про таку їх спроможність як формування професійної компетентності та, власне, розвиток конкурентоспроможності. Стан колективно-договірного регулювання соціально-трудових відносин свідчить про готовність роботодавця брати на себе певні соціально-економічні зобов'язання перед працівниками, в тому числі й щодо їх кар'єрного розвитку.

Так, аналіз ключових тенденцій щодо зазначеного показника за 2008-2014 рр. засвідчує періодичне зростання кількості зареєстрованих колективних договорів, але в решті решт їх зменшення на кінець зазначеного періоду (рис. 2.20).

У 2008 р. кількість зареєстрованих колективних договорів становила 95 656, що порівняно із наступним 2009 р. (94 964) на 692 більше. У 2010 р. їх кількість зростає на 10 050 і становить 105 014. У 2011 р. спостерігаємо знову зменшення кількості зареєстрованих колективних договорів на 6 500 порівняно із попереднім 2010 р. У наступному 2012 р. відбувається збільшення їх кількості до 101 712, а,

починаючи з 2013 р. – доволі значне зменшення (84 401 – у 2013 р. та 76 016 – у 2014 р.).

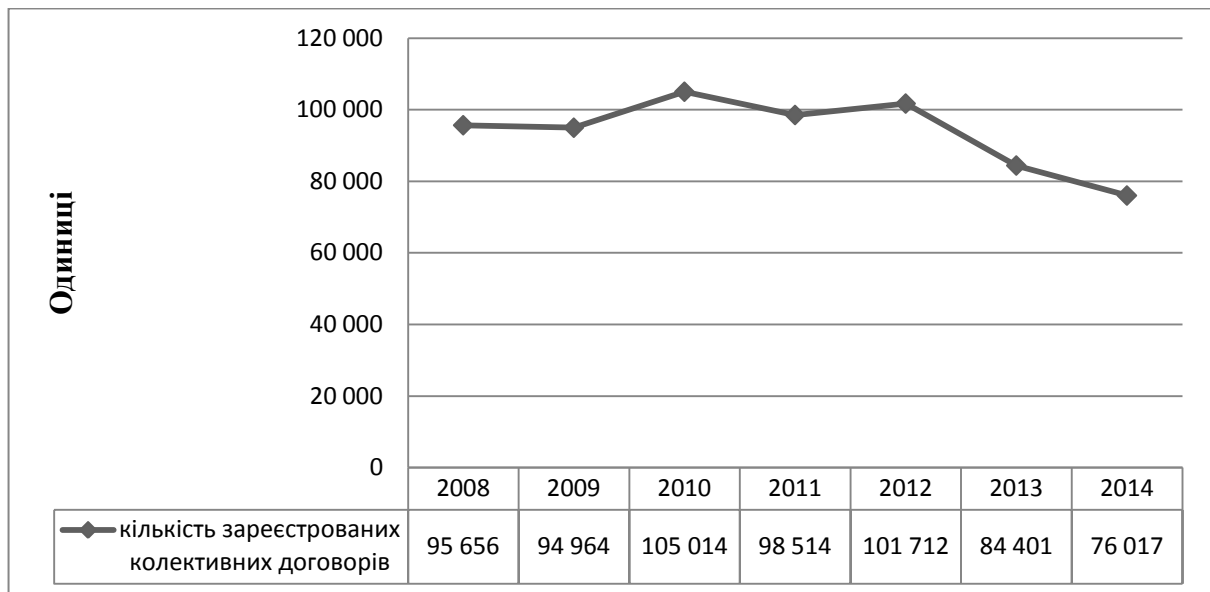


Рис. 2.20. Динаміка кількості зареєстрованих колективних договорів за 2008-2014 рр. (в цілому по Україні)

Джерело: створено автором на основі [111-115].

Динаміка кількості охоплених працівників колективними договорами ще більшою мірою підтверджує негативні тенденції стану колективно-договірного регулювання на вітчизняних підприємствах (рис. 2.21).

Так, за аналізований період кількість працівників зменшується щороку: у 2009 р. порівняно із попереднім 2008 р. на 4,14%, у 2010 р. порівняно із 2009 р. – на 0,77%, у 2011 р. порівняно із 2010 р. – на 2,24%, у 2012 р. порівняно із 2011 р. – на 0,42%, у 2013 р. порівняно із 2012 р. – на 9,47%, у 2014 р. порівняно із 2013 р. – на 13,1%.

Кількісним показником формування професійної компетентності персоналу є чисельність осіб, що пройшли підготовку та підвищення кваліфікації на виробництві. Табл. 2.16 демонструє, що за період 2010-2014 рр. кількість осіб, що навчено на виробництві зменшується, збільшення відбувається лише у 2011 р. і складає 4,15% порівняно із 2010 р. А, станом на кінець аналізованого періоду їх

кількість зменшується на 31,5% порівняно із показником, що відповідає початковому 2010 р.

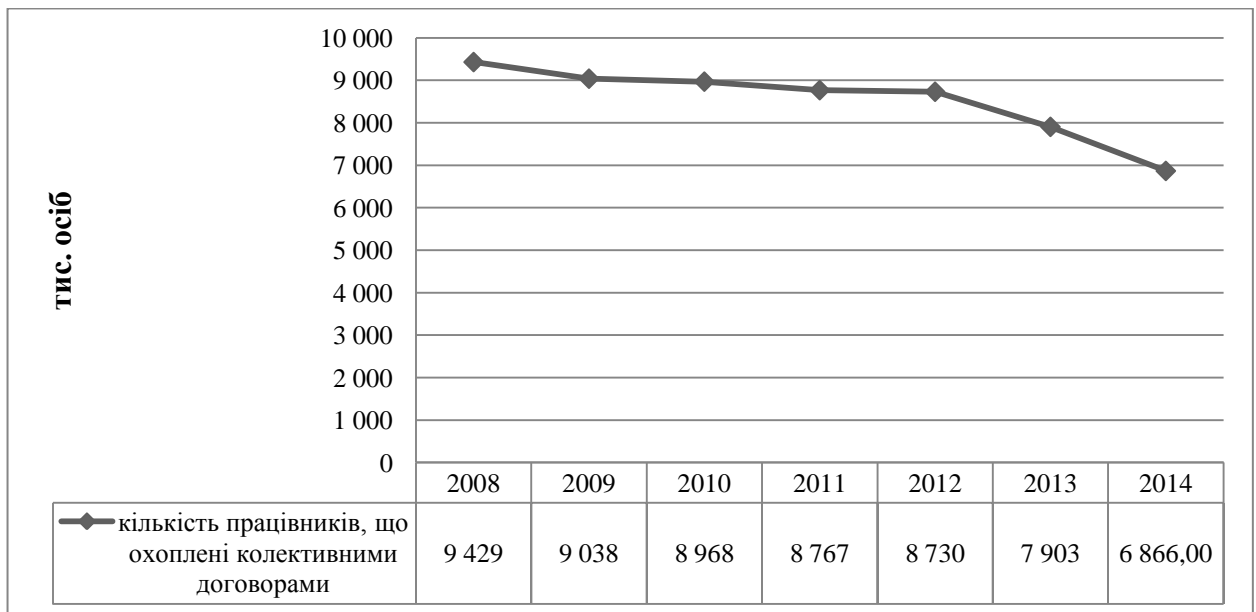


Рис. 2.21. Динаміка кількості працівників, які охоплені колективними договорами за 2008-2014 рр. (в цілому по Україні)

Джерело: створено автором на основі [111-115].

Слід відмітити також й те, що незначну, але перевагу, мала індивідуальна форма навчання. Однак, на відміну від курсової, частка осіб, що проходили навчання за нею зменшується за аналізований період з 52,3% до 51,7%. Навчання ж за курсовою формою характеризується більш стабільними показниками, крім зменшення частки осіб, що навчалися, у 2011 р. Але, в цілому, за 2012-2014 рр. вона тримається на рівні 48,1-48,3%.

Показники підвищення кваліфікації на виробництві також характеризуються негативною динамікою. Так, за аналізований період спостерігаємо нестабільні тенденції: у 2011 та 2012 роках відбувається збільшення чисельності осіб, що підвищили кваліфікацію на виробництві, порівняно із 2010 р. за ці два роки їх чисельність зросла на 4,5 тис. осіб. Однак, починаючи із 2013 р. відбувається таких осіб на 6,7 тис. осіб, а у 2014 р. порівняно із 2013 р. – на 109,7 тис. осіб.

Таблиця 2.16

**Підготовка та підвищення кваліфікації кадрів на виробництві за 2010-2014
рр. (в цілому по Україні)**

		Роки				
		2010	2011	2012	2013	2014
Навчено на виробництві усього тис. осіб		168,3	175,6	162,3	143,3	115,3
<i>у% до облікової кількості осіб, які пройшли навчання</i>		77,7	76,3	74,3	72,8	75,6
у т.ч. за формами навчання	<i>індивідуальна</i>	52,3	53,2	51,7	51,9	51,7
	<i>курсова</i>	47,7	46,8	48,3	48,1	48,3
Підвищили кваліфікацію на виробництві усього тис. осіб		468,6	472,9	473,1	466,4	356,7
<i>у % до загальної кількості навчених</i>		49,6	48,3	46,5	45,7	44,4

Джерело: створено автором на основі [111-115].

З метою здійснення більш глибокого аналізу та оцінки дієвості вітчизняних підприємств щодо формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівців саме в професійній сфері управління персоналом, в рамках розробленої методики соціологічного дослідження опитано працюючих на вітчизняних підприємствах фахівців з управління персоналом. Перед ними постала задача, по-перше, оцінити корпоративні можливості реалізації здобутих в процесі професійної підготовки компетенцій, по-друге, оцінити корпоративні можливості професійного розвитку.

Щодо першої задачі, то для нашого дослідження важливість складає інформація, що більшою мірою відображає стан розвитку відділів управління персоналом та ефективної реалізації в їхніх межах професійних функцій працівниками. Крім того, слушними є й результати, що дадуть змогу оцінити ставлення роботодавців до фахівців з управління персоналом та їх важливості в організації, чи дослухаються до їхніх мотивів, професійних поглядів на корпоративні устої та правила, ключові процедури кадрового менеджменту. Корисними в даному аспекті є результати опитування професіоналів у сфері

управління персоналом (всього 1406 респондентів) із організацій з усього світу, що було реалізовано в рамках соціологічного дослідження, проведеного у 2014 р. компанією «СЕВ SHL TMS», які свідчать про те, що 82% компаній відмічають важливість позитивних реакцій на організацію процесу найму, але, лише 40% насправді відслідковують такі реакції [78]. Це свідчить про те, що з думкою персоналу не рахуються, методики кадрового менеджменту не відпрацьовані максимально ефективно, а роль процедур управління персоналом недооцінена з боку роботодавців.

Вважаємо, що окреслене тісно пов'язане із тими факторами ефективної реалізації здобутих в процесі професійної підготовки компетенцій, що були запропоновані для опитування в рамках проведеного нами соціологічного дослідження, зокрема тими, що засвідчили найбільш вагомі бар'єри такої реалізації. Серед них було відзначено ті, що пов'язані з оцінкою важливості ролі фахівців з управління персоналом з боку роботодавців (середнє значення оцінки становить лише 2,50 бали), а також зі ступенем сучасності стандартизації методик та базових принципів роботи з управління персоналом (середнє значення оцінки в межах 2,48 бали).

Окрім цього, були виявлені й такі тенденції у середніх значеннях: максимальний показник оцінки 3,94 бали із 5,00 можливих був присвоєний першій з переліку корпоративних можливостей *«Можливості для творчого та більш компетентного підходу до виконання робочих функцій»*. Не набагато менші оцінки (3,60; 3,66; 3,54 бали) отримали можливості *«Ефективність підходів до створення документації, що регламентує професійну діяльність на посадах в сфері управління персоналом»*, *«Можливості ротації в професійних межах (динаміка у зміні посадових обов'язків, рівнів відповідальності, ступенів складності професійних завдань)»* та *«Ефективність розмежування повноважень, розподілу ролей серед працівників відділів управління персоналом, порядку вироблення та прийняття рішень на сучасних підприємствах»* відповідно. Більш детальні статистичні дані за результатами частотного аналізу наведені у табл. 3.1 Додатку 3.

Ступінь узгодженості точок зору респондентів підтвердив розрахунок коефіцієнта конкордації Кендалла, значення якого становить $W=0,534$ (хі-квадрат=213,640, що значно перевищує табличне значення «15,50731» для 8 ступенів свободи та $p=0,05$). Оцінити здобуті результати можна як такі, що свідчать про асимптотичну значущість ($p<0,001$) коефіцієнта конкордації Кендалла і високий ступінь узгодженості респондентів.

Виявлені проблеми підтверджено також даними, отриманими у ході дослідження «HR-галузь очима HR-фахівців: бар'єри і перспективи розвитку» реалізованим у 2008 році на базі дослідницького он-лайн-проекту «HR-View©» дослідницьким агентством «InMind» спільно з редакцією журналу "Менеджер по персоналу" [127]. Опитані понад 330 фахівців, що посідають різні посади у сфері управління персоналом, найсуттєвішими проблемами у своїй професійній сфері вказали наступні: нерозуміння працедавцями потреби у фахівцях з управління персоналом та доцільності їхньої професійної діяльності (31% опитаних); відсутність розвиненої системи базової профільної освіти (18%); недостатня кількість кваліфікованих спеціалістів (15%); недостатня кількість інформації про розвиток сфери управління персоналом (14%); пасивність керівників і застарілі погляди на ведення бізнесу (10%); недовіра керівників до фахівців служб персоналу як партнерів по бізнесу (9%); слабка структурованість сфери управління персоналом та брак інформації про її розвиток (8%); небажання керівників інвестувати в розвиток персоналу (8%). Крім того, респонденти висловили свої точки зору щодо перспектив та тенденцій у сфері управління персоналом: галузь розвиватиметься, проте для цього потрібен час (29% від кількості опитаних); відбудеться переоцінка поглядів керівників про необхідність і важливість наявності фахівця з управління персоналом на підприємстві (14%); будуть активізовані процеси формування та розвитку служб персоналу на підприємствах (11%); відбудеться зростання попиту на фахівців з управління персоналом (9%).

При розробці методики оцінки корпоративних можливостей формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівців з управління

персоналом ми виходили з того, що ключові професійні компетенції мають бути сформовані в результаті професійної підготовки поза робочим місцем (в ідеалі у спеціалізованому на цій професії ВНЗ), а на підприємстві мають формуватися та розвиватися в рамках досвіду та корпоративних навчальних програм компетенції, що відповідають за виконання конкретної професійної ролі. Поклавши в основу нашого соціологічного дослідження цей принцип, респондентам (фахівцям з управління персоналом) було запропоновано оцінити 10 корпоративних можливостей професійного розвитку для оцінки дієздатності сучасних роботодавців до формування компетентнісної компоненти їхнього трудового потенціалу в корпоративному середовищі.

Доцільність вибору зазначеної групи факторів продиктована потребою та вмотивованістю працівників до професійного та кар'єрного зростання. Так, за даними дослідження «Найбільш шановані роботодавці 2011 року», проведеного компаніями «Reputation Capital», Групою «Рост» і «HeadHunter» за міжнародною методикою Reputation Institute, умовами, за яких працівник пішов би з компанії, є зниження заробітної плати (51% респондентів), відсутність перспектив професійного (48%) і кар'єрного (46%) росту. [11]. А, за даними дослідження компаній «People 1st» та «ICM Research», навчання та кар'єрний розвиток – найбільш популярна альтернатива підвищенню заробітної плати. Серед більш, ніж 2000 осіб, 69% респондентів корпоративне навчання уявляють як прояв того, що компанія їх цінує; у якості заохочення 34% співробітників у віці 18-34 роки і 35% у віці 25-34 роки назвали навчання та кар'єрний розвиток найбільш привабливою альтернативою підвищення заробітної плати; дві третини співробітників заявили, що надане з боку компанії навчання покращить їх ставлення до виконуваної роботи в цілому; для 60% учасників дослідження звільнення з компанії малоімовірно, якщо їм запропонують навчання на регулярній основі; більш ніж половина (53%) зізнались, що можливість навчатися побуджує їх працювати старанніше [146].

Більшість успішних українських підприємств розуміють важливість інвестицій у людський капітал, проте не всі розробляють довгострокову стратегію

розвитку персоналу організації. «За підходом до розвитку людського потенціалу можна виділити чотири типи компаній: компанії, які не підходять комплексно до навчання та розвитку персоналу, обмежуючись окремими заходами як реакціями на раптово виниклі потреби, такі потреби часто задовольняються тренінговими або консалтинговими компаніями; компанії, в управлінні яких встановлена функція розвитку персоналу, регулярно проводять заходи з навчання персоналу різних категорій. Політика розвитку персоналу узгоджена зі стратегією компанії; компанії, в яких створено відділ розвитку персоналу та здійснюються системні підходи до формування компетенцій, стратегія розвитку людських ресурсів є одним з елементів стратегії компанії; компанії, в яких сформовано корпоративний університет або навчальний центр, де накопичуються й зберігаються знання компанії. Корпоративна стратегія розробляється на принципах всебічного розвитку людського потенціалу»[103].

Однак, реалії, що відображають стан корпоративного управління розвитком та кар'єрою працівників, є не зовсім оптимістичними. Так, за результатами опитування, проведеного професійним порталом «rabota.ua» у 2011 р., 78% респондентів стверджують, що компанії, в яких вони працюють, практично не піклуються про професійний розвиток своїх співробітників, 37% - жаліються, що роботодавець ніколи не фінансує участь співробітників у профільних конференціях, тренінгах та курсах, або ж робить це вкрай рідко (41%) [106].

Однак, не дивлячись на таку ситуацію, 48% роботодавців у 2015 р. сфокусувалися на реалізації програм навчання та розвитку керівників та ключових співробітників. Про це свідчать дані опитування «HR-прогнози 2015», реалізованого дослідницько-аналітичною компанією «Амплуа» в кінці 2014 р., у якому прийняло участь 58% українських та 42% зарубіжних компаній (усього 198 компаній). Проте, майже половина компаній очікує 30%-ве скорочення бюджету на зазначені потреби. Цікавим фактом є й те, що компанії збільшуватимуть обсяг внутрішнього навчання не за рахунок збільшення чисельності персоналу відділів навчання та розвитку, а розвиваючи компетенції вже існуючих фахівців,

застосовуючи креативний підхід до вирішення задач і залучаючи лінійних менеджерів до навчання та розвитку підлеглих [198].

Результати ж проведеного нами опитування фахівців з управління персоналом, що працюють на вітчизняних підприємствах, підтвердили окреслені вище проблеми (табл. 3.2 Додатку 3). Найбільш вагомими бар'єрами для ефективного професійного розвитку респонденти вважають низький рівень забезпечення таких корпоративних можливостей з боку роботодавців: *«Наявність умов роботи для застосування розвинутих та сформованих компетенцій (надаються права, ресурси, дозвіл працювати за новою технологією тощо)»* - 2,40 бали; *«Ефективність процесів планування кар'єри та прогнозування потреби у нових компетенція, що є значущими на посадах більш вищого рівня»* - 2,44 бали; *«Визнання роботодавцями необхідності (потреби) навчання фахівців з управління персоналом (в тому числі й нових співробітників)»* - 2,48 бали; *«Необхідність у додатковому обговоренні і можливому доопрацюванні навчального матеріалу, щоб він став придатним для застосування на практиці, а не носив формальний характер»* - 2,66 бали; *«Ступінь зорієнтованості програм навчання та розвитку на перспективі професійного зростання фахівців з управління персоналом»* - 2,72 бали.

Разом з тим, ми отримали й більш втішний показник середнього значення оцінок (4,42 бали) за фактором *«Відповідність тематик навчання та розвитку передовим тенденціям в сфері управління персоналом»*.

Про високий ступінь узгодженості точок зору опитаних респондентів щодо забезпечення корпоративних можливостей професійного розвитку фахівців з управління персоналом на вітчизняних підприємствах, свідчать статистичні результати обчислення коефіцієнта конкордації Кендалла, значення якого становить $W=0,727$ (хі-квадрат=327,338 значно перевищує табличне значення «16,91898» для 9 ступенів свободи при $p=0,05$) із асимптотичною значущістю, яка демонструє практичну відсутність вірогідності статистичної помилки ($p<0,001$). Тобто отриманий коефіцієнт конкордації є статистично значущим.

Виявлені у ході проведеного дослідження проблеми можуть свідчити: або про небажання та недостатнє фінансування з боку роботодавців корпоративного навчання, або, про неефективні витрати на таке навчання. Так, у результаті своїх досліджень у 2014 р., експерти компанії «Deloitte» констатували, що проблемою багатьох організацій є розрізненість та безсистемність програм навчання та розвитку. Лише у 49% опитаних компаніях за цю функцію відповідає окремий фахівець, і менш ніж 45% - мають формальний бізнес-план для навчання [129]. Очевидно, що за умов відсутності лідера та відповідного плану, корпоративне навчання або відсутнє, або неефективне. Можемо зробити висновок, що більшість компаній потребує перегляду політики та програм навчання та розвитку персоналу в цілому, та фахівців з управління персоналом, зокрема.

Крім того, якщо програми навчання не ефективні, то роботодавець отримує економічні втрати. Наприклад, у середньому груповий тренінг може коштувати близько 200-300 амер. дол. за особу, а індивідуальний – 500 амер. дол. Проблема може бути пов'язана із відсутністю адекватної практичної підготовки. Так, фактор «Надання переваги практичній підготовці над теоретичними курсами при формуванні та розвитку компетенцій» був оцінений опитаними нами фахівцями з управління персоналом на рівні 3,28 бали. Це показник близький до середнього і не є достатнім в умовах коли людина запам'ятовує 90% інформації в процесі безпосереднього виконання, навіть якщо це симуляція (відповідно до дослідження Федерації американських учених [50]).

Наступним кроком оцінки корпоративних можливостей формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівців з управління персоналом є розрахунок інтегративного показника. Розрахований в результаті поєднання комплексних оцінок по кожній з досліджуваних вище групі факторів, цей показник становить «0,57» (табл. 3.3 Додатку 3). Тож, отриманий інтегративний показник доречно вважати таким, що засвідчує середній рівень дієвості вітчизняних підприємств щодо надання можливостей формування професійної компетентності фахівцям з управління персоналом. Важливим при уточненні реального стану справ з досліджуваної проблематики, є врахування й

групових показників по кожній з аналізованих вище груп факторів. Так, груповий показник оцінки надання вітчизняними підприємствами можливостей ефективної здобутої в процесі професійної підготовки компетентності фахівцями з управління персоналом становить «0,60». Гіршу комплексну оцінку («0,55») отримала група факторів, що відповідають за ефективність процесів професійного розвитку фахівців з управління персоналом.

Для з'ясування відмінностей між розмірами групових та інтегративних показників оцінки корпоративних можливостей формування професійної компетентності фахівців з управління персоналом в розрізі підприємств, на яких здійснюють свою професійну діяльність респонденти нашого дослідження, звернімо увагу на рис. 2.22.

Так, можемо відмітити, що найгірше значення інтегративного показника оцінки корпоративних можливостей формування професійної компетентності фахівців з управління персоналом мають підприємства державної форми власності, а також деякі з приватних, зокрема ВАТ КБ «Надра» та ПраТ «БРВ Київ». Крім того, особливу увагу слід звернути на групові показники оцінки можливостей професійного розвитку – для усіх зазначених на рис. 2.22 підприємств вони є нижчими за показники ефективності реалізації здобутих в процесі професійної підготовки компетенцій.

Проте, в цілому, показники оцінювання, отримані у ході статистичної обробки даних дослідження, не є негативно критичними. Втім, окреслюючи проблемні межі досліджуваної сфери, можна виділити наступні бар'єри корпоративної практики щодо ефективного формування компетентної компоненти трудового потенціалу фахівців служб персоналу на вітчизняних підприємствах:

- низький рівень оцінки важливості ролі фахівців з управління персоналом з боку роботодавця;
- малоефективні процеси стандартизації методик та базових принципів роботи з управління персоналом;

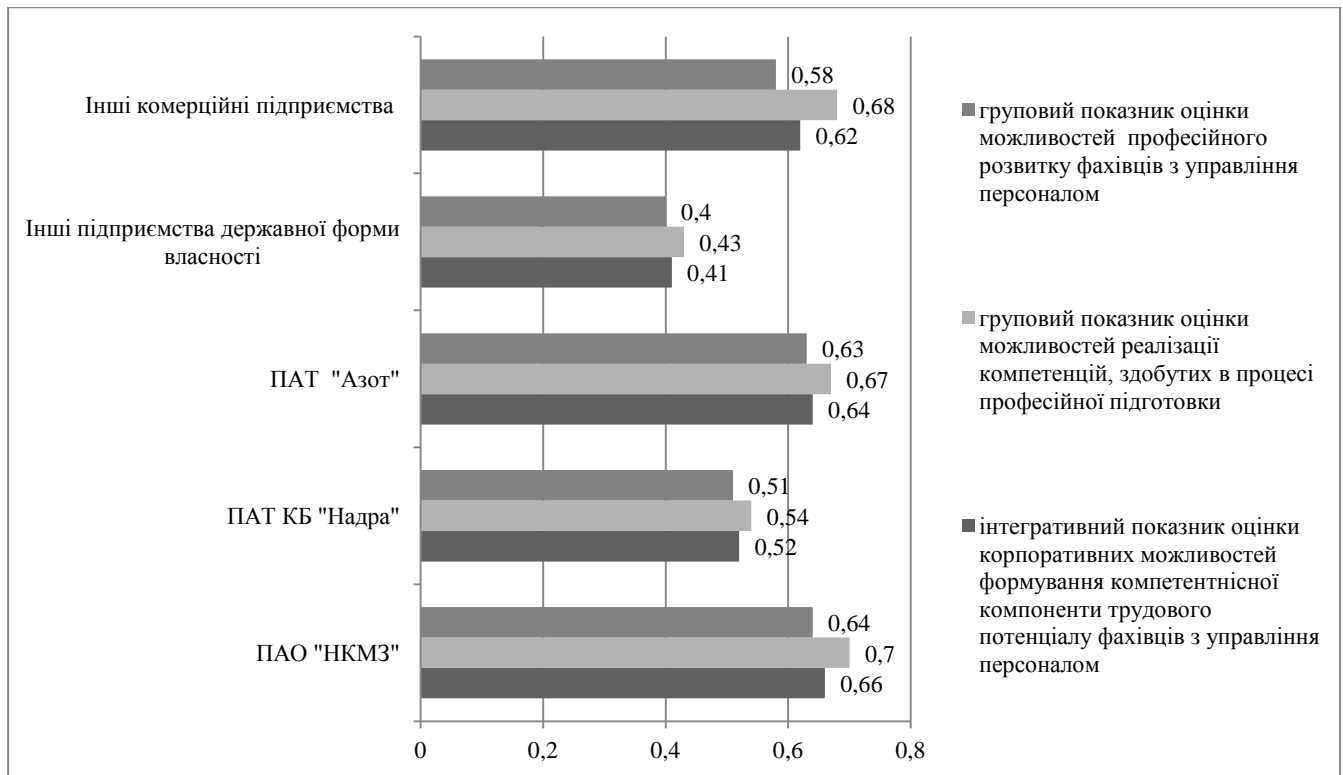


Рис. 2.22. Результати оцінювання корпоративних можливостей формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівців з управління персоналом за місцем роботи

Джерело: створено автором за результатами соціологічного дослідження.

- невизнання роботодавцями необхідності (потреби) навчання фахівців з управління персоналом (в тому числі й нових співробітників);
- недостатньо ефективні процеси планування кар'єри та прогнозування потреби у нових компетенціях, що є значущими на посадах більш вищого рівня;
- програми навчання та розвитку орієнтовані, переважно, лише на поточну потребу у здобутті компетенцій фахівцями з управління персоналом, часто не повністю враховують перспективи їхнього професійного зростання;
- по закінченні навчального курсу виникає необхідність у додатковому обговоренні і можливому доопрацюванні навчального матеріалу, щоб

він став придатним для застосування на практиці, а не носив формальний характер;

- не достатньо сприятливі умови роботи для застосування розвинутих та сформованих компетенцій (не надаються права, ресурси, дозвіл працювати за новою технологією тощо).

Окреслені проблеми, на нашу думку, є, з одного боку, наслідком, а, з іншого, причиною більш серйозних труднощів нашої країни на світовому ринку праці. За результатами дослідження консалтингового агентства Ernst and Young, розвиток підходу до управління талантами не встигає за процесами глобалізації ринків праці, а також потребує постійної адаптації до швидких змін. Однак, якщо провідні компанії світу вживають відповідних заходів з розвитку персоналу (про це свідчать дані дослідження, проведеного страховою компанією «Lloyds», за результатами якого у 2011 р. ризик скорочення талантів на навичок працівників посів 2-ге місце серед 50 інших ризиків, а у 2013 р. змістився на 11-е місце), то Україна у 2013 р. посіла 110-те місце серед 122-ти країн за категорією «здатність країни залучати таланти» та 117-те – у категорії «здатність країни акумулювати таланти» [192;193; 201].

Таким чином, враховуючи наявні проблеми у ході діагностики корпоративних можливостей формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівців з управління персоналом, постає необхідність розробки підходів до моделювання процесів професійного розвитку та розробки напрямів ефективного управління компетенціями працівників служб персоналу вітчизняних підприємств загалом.

Висновки до розділу 2

У розділі 2 здійснено комплексний аналіз процесів формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівців з управління

персоналом. Проаналізовано проблеми на професійному ринку праці, здійснено оцінку дієвості системи вищої освіти у забезпеченні якості професійної підготовки зазначених фахівців, а також здійснено діагностику корпоративних можливостей формування компетентнісної компоненти їхнього трудового потенціалу.

Виявлено потребу у розробці заходів щодо регулювання професійного ринку праці фахівців з управління персоналом, що спричинені проблемами безробіття таких фахівців та дефіциту вакансій, невідповідністю ринковим особливостям системи класифікації та кваліфікацій досліджуваної професії, невідповідності очікувань роботодавців та сприйняття фахівцями з управління персоналом ключових особистісних вимог до професії, невисока частка таких фахівців, що мають спеціальну освіту за професією. Виділено професійні назви посад, за якими показники рівня безробіття є найвищими та спостерігаються негативні тенденції їх зростання, а саме: інспектор з кадрів, інженер з охорони праці, менеджер (управитель) з персоналу, начальник відділу кадрів, інженер з нормування праці, економіст з праці, інженер з організації та нормування, табельник. Встановлено, що зазначені проблеми виникли внаслідок недостатнього рівня зорієнтованості вітчизняних роботодавців у реальних аспектах діяльності фахівців з управління персоналом.

Здійснено аналіз фінансового, матеріально-технічного, кадрового, інформаційного забезпечення вищої освіти в Україні, що засвідчив недостатню її готовність забезпечити якість професійної підготовки фахівців різних професій. Це підтвердили і показники економічних втрат держави при фінансуванні освіти у розрізі спеціальності «Управління персоналом та економіка праці» та економічних втрат підприємств відповідно до розмірів середньомісячної заробітної плати на прикладі посади менеджера (управителя) з персоналу, в основі розрахунку яких лежить співвідношення оцінок важливості та самооцінки ступеню сформованості компетенцій, що відображають зміст загальноекономічних та фахових дисциплін. Виявлено потребу у розробці

відповідного організаційно-економічного механізму, що вирішить проблеми якості підготовки фахівців з управління персоналом.

Виявлено потребу у розробці заходів щодо управління розвитком фахівців служб персоналу на вітчизняних підприємствах, державного регулювання проблем активізації уваги роботодавців до професійної сфери управління персоналом, про що свідчить не достатньо високий рівень оцінки відповідного інтегративного показника (0,57), розрахунок якого було здійснено на основі оцінювання двох груп корпоративних можливостей: ефективної реалізації працівником здобутих в процесі професійної підготовки компетенцій, а також можливостей для ефективного професійного розвитку. Виявлено також незадовільні показники фінансової, організаційної спроможності та стану колективно-договірного регулювання на вітчизняних підприємствах, що свідчать про недостатню дієздатність роботодавців як суб'єктів процесів формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівців з управління персоналом, та спричиняє потребу у розробці пропозицій щодо удосконалення нормативно-правових інструментів соціального партнерства.

Основні результати дослідження висвітлено у наукових працях [151; 155; 160; 163].

РОЗДІЛ III.

**ПРІОРИТЕТИ РЕГУЛЮВАННЯ ПРОЦЕСІВ ФОРМУВАННЯ
КОМПЕТЕНТІСНОЇ КОМПОНЕНТИ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ
ФАХІВЦІВ З УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**3.1. Нормативно-правові інструменти соціального партнерства щодо
регулювання професійного ринку праці фахівців з управління персоналом**

Перелік проблем, що було сформульовано за результатами аналізу професійного ринку праці в сфері управління персоналом засвідчив негаразди, які стосуються, вочевидь, дисбалансу вимог роботодавців та оцінок безпосередньо працюючих фахівців цієї сфери щодо особистісних аспектів професійної діяльності, недовіри та недостатньої інформованості роботодавців щодо освітніх послуг за цією професією. Виходячи із вибірки респондентів, які мають солідний досвід роботи у зазначеній сфері, здатні сформулювати свої рольові позиції та функціональні пріоритети, визначити недоліки у корпоративних інструментах формування своєї професійної компетентності, ми схильні віддати перевагу щодо об'єктивності оцінки важливості особистісних та інших якісних аспектів реалізації діяльності з управління персоналом саме їм. Однак, це не означає, що точкою зору роботодавців слід нехтувати, навпаки, їхні очікування від фахівців тієї чи іншої професії продиктовані бізнес-потребами. Втім, хто як не фахівець, який присвятив свій професійний шлях діяльності в тій чи іншій сфері, знає краще її реалії, та здатен сформулювати вимоги до професії.

Виходячи з таких міркувань, нам видається важливим розробити систему заходів на національному рівні впровадження, що мають бути спрямовані на посилення ступеню залучення роботодавців до проблем професійного ринку праці фахівців з управління персоналом, та їх подолання у системі соціального партнерства. У розробці системи заходів та інструментів соціального партнерства

ми виходили із двох проблемних напрямків, які було діагностовано в процесі дослідження професійного ринку праці: недостатній рівень зорієнтованості роботодавців в ключових аспектах професійної діяльності фахівців з управління персоналом та недосконалі інструменти державного регулювання професійного ринку праці фахівців з управління персоналом. Зазначені інструменти та їх взаємозв'язок знайшли своє концептуальне відображення на рис. 3.1.

Запропонований інструментарій спрямовано на реалізацію трьох напрямків подолання проблем на професійному ринку праці фахівців з управління персоналом.

3.1.1. Підвищення рівня орієнтованості роботодавців щодо ключових аспектів діяльності фахівців з управління персоналом. При розробці рекомендацій за цим напрямком ми виходили з позиції, що інструменти професійної орієнтації мають бути спрямовані не тільки на людей, які визначаються із своїми професійними орієнтирами, а й на роботодавців, представників яких згідно із Концепцією державної системи професійної орієнтації населення на основі Постанови Кабінету міністрів від 17 вересня 2008 р. N 842 «Про затвердження Концепції державної системи професійної орієнтації населення» [109] запропоновано залучати до участі в управлінні системою професійної орієнтації населення.

Виходячи з цього, нашою пропозицією є внесення змін до зазначеного нормативного документа у розділі «Шляхи розв'язання проблем», додавши наступне: «інформаційно-консультативне забезпечення роботодавців щодо останніх тенденцій розвитку професій, що стосуються особистісних та функціональних вимог та змін у класифікаційно-посадовій структурі». Це дасть можливість забезпечити ефективність вже задекларованих у Концепції шляхів розв'язання проблем професійної орієнтації населення.

3.1.2. Підвищення ефективності дій роботодавців у фахових радах із розробки професійних стандартів. В аспекті питань професійної стандартизації, на наш погляд, доцільно звернути увагу на зарубіжний досвід створення та функціонального структурування органів, що відповідають за розробку та вико-

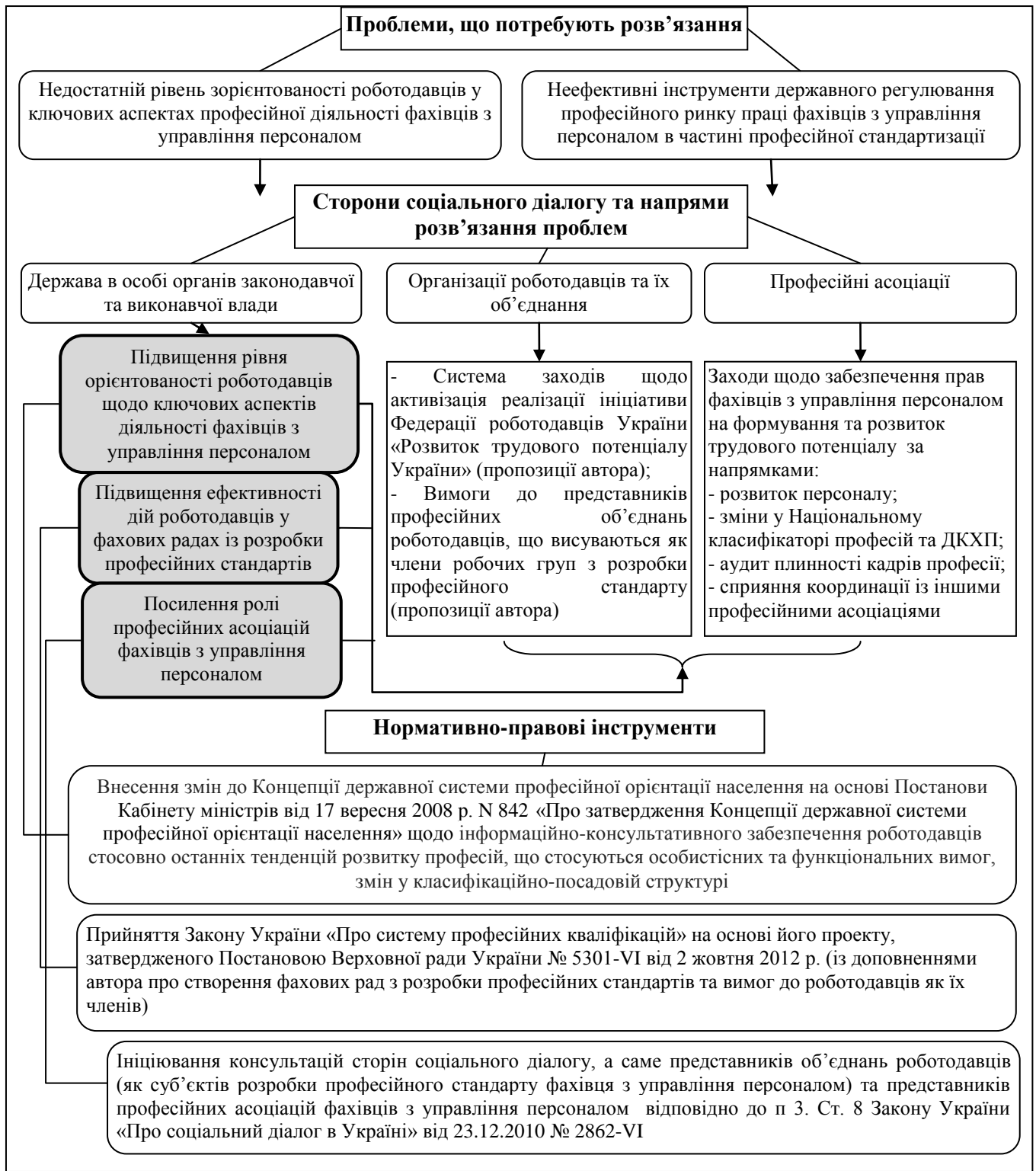


Рис. 3.1. Комплекс нормативно-правових інструментів соціального партнерства щодо розв'язання проблем на професійному ринку праці фахівців з управління персоналом

Джерело: розроблено автором

ристання професійних стандартів. Такий орган вже створено у Великобританії, це Рада з питань національних стандартів (The National occupational standards board), членами якої виступають представники Агентства з кваліфікацій та освітніх програм, Шотландського кваліфікаційного агентства, Агентства Уельсу з кваліфікацій, освітніх програм та оцінки, Агентства з розвитку галузевих кваліфікацій і шість представників роботодавців, а головою Ради є один із роботодавців. Головною метою Ради є забезпечити високий рівень професійних стандартів шляхом фінансування їх створення та координації процесів виконання, а також затвердження результатів [211].

У Канаді федеральне правління за підтримки та при взаємодії із регіональними гілками влади та організаціями, що представляють роботодавців, ініціювало і розвиває ряд проектів (Програма «Червона печатка», Ініціатива галузевого партнерства, Програма галузевих рад та ін.), в рамках яких одним із напрямів діяльності є розробка та впровадження в практику національно визнаних професійних стандартів. У країні діє два типи національних професійних стандартів: стандарти, що розробляються та використовуються в рамках Програми «Червона печатка» і стандарти, що розробляються галузевими радами в рамках Галузевої партнерської ініціативи. Розробка професійних стандартів в рамках Програми «Червона печатка» організовується, фінансується та здійснюється федеральним правлінням (Департаментом людських ресурсів і професійного розвитку Канади), за активної участі регіональних структур, відповідальних за професійну підготовку, а також широкого кола експертів та менеджерів. В свою чергу, галузеві ради також організовують та здійснюють усю основну роботу, пов'язану із створенням професійних стандартів, в рамках чого відбувається взаємодія представників роботодавців та працівників. На даний час у країні діє близько тридцяти галузевих рад, об'єднаних в Альянс (The Alliance of Sector Councils – TASC) [51; 123; 210].

У Німеччині відповідають за розробку та видання національних професійних стандартів: Федеральне правління, представництвами якого є його галузеві міністерства, а також Міністерство освіти та науки; соціальні партнери –

роботодавці та профспілки, які мають близько сотні експертів у кожній галузі, принаймні, по одному-двоє на кожен професійний стандарт. З метою полегшити та пришвидшити процес розробки стандартів, соціальні партнери визначили спікерів для кожного сектора і створили свої власні організації для співробітництва із Федеральним інститутом професійної освіти (що виступає третім суб'єктом процесів професійної стандартизації): від роботодавців – Агентство професійної освіти; від профспілок – Департамент професійної освіти [51; 206].

В Австралії у процесах розробки та використання професійних стандартів беруть участь: ради з галузевих кваліфікацій (Industry Skills Council), Національна рада з якості (National Quality Council), регіональні організації управління професійної освіти та підготовки (State Training Authority), Департамент освіти, науки та професійної підготовки (з 2007 р. перейменовано на Департамент освіти, зайнятості та трудових відносин), Національний координаційний комітет з реалізації проектів (National Project Steering Committee), Міністерська рада (Ministerial Council) [123].

З огляду на зарубіжний досвід та його впровадження у вітчизняну практику державного регулювання професійних ринків праці, у тому числі фахівців з управління персоналом, нашою рекомендацією щодо організаційно-законодавчого забезпечення вирішення проблем на професійному ринку праці як фахівців з управління персоналом, так і представників інших професій, є прийняття Закону України «Про систему професійних кваліфікацій» на основі проекту, затвердженого Постановою Верховної ради України № 5301-VI ще 2 жовтня 2012 р. [108] із деякими уточненнями:

1) До статті 1 законопроекту внести термін: *Фахова рада з розроблення професійних стандартів*, яка входить до складу галузевої (міжгалузевої) ради, є неприбутковою організацією, що створюється організаціями роботодавців, їх об'єднаннями, громадськими організаціями підприємців, відповідно до якої розробляється стандарт, і відповідає за розроблення та перегляд професійних

стандартів, системний опис існуючих та перспективних професійних кваліфікацій відповідно до стратегії розвитку компетенцій в рамках окремої професії.

2) У статті 6 зазначити, що фахова рада з розроблення професійних стандартів є складовою системи професійних кваліфікацій.

3) Додати окремою статтею наступні положення про фахову раду з розроблення професійних стандартів:

- Тимчасова фахова рада з розроблення професійних стандартів є неприбутковою організацією і створюється за видами професій.
- Типове положення (статут) фахової ради з розроблення професійних стандартів затверджуються Національною комісією з питань регулювання професійних кваліфікацій.
- Засновниками фахової ради з розроблення професійних стандартів є роботодавці, їх організації та об'єднання.
- До складу фахової ради з розроблення професійних стандартів входять:
 - роботодавці, представники об'єднань організацій роботодавців, професійних асоціацій;
 - представники професійних спілок, об'єднання фахівців професії, для якої розробляється професійний стандарт;
 - представники науково-дослідних організацій;
 - представники навчальних закладів, які готують кадри за відповідними напрямками професійної діяльності.
- Основними завданнями фахової ради з розроблення професійних стандартів є:
 - розроблення та періодичний перегляд професійних стандартів;
 - затвердження дескрипторів професійних кваліфікацій;
 - розроблення та періодичний перегляд кваліфікаційних характеристик професії;
 - визначення порядку присвоєння та підтвердження професійних кваліфікацій за відповідними напрямками професійної діяльності;
 - участь у розробленні програм професійної підготовки на всіх кваліфікаційних рівнях;

- участь у створенні інструментів оцінювання результатів професійного навчання;

- акредитація кваліфікаційних центрів у відповідній галузі;

- аналіз потреб ринку праці у фахівцях (представниках професії), підготовка пропозицій щодо підвищення їх кваліфікації та перепідготовки з метою участі у формуванні державного замовлення, проведення досліджень стану професійних кваліфікацій у відповідній сфері професійної діяльності;

- інформування суспільства про можливості професійної кар'єри у відповідній професійній сфері;

- розгляд скарг на порушення порядку присвоєння та підтвердження професійних кваліфікацій кваліфікаційними центрами.

➤ Фахова рада з розроблення професійних стандартів має право отримувати бюджетні кошти для здійснення своєї статутної діяльності у порядку, визначеному законодавством.

У Статуті Фахової ради з розробки професійних стандартів (далі Фахова рада) мають бути зафіксовані більш деталізовані її функції, серед яких можуть бути такі з них:

1. Систематизація та структурування вимог ринку праці до фахівців конкретної професії полягає у детальному аналізі досвіду вітчизняних організацій щодо критеріїв підбору та відбору кандидатів на посади в межах цієї професії, співставлення такого досвіду із досвідом зарубіжних компаній, та вивченням особливостей проведення аналогічних процедур у реалізації діяльності подібно аналогічним органам у провідних країнах світу.

2. Виявлення корпоративних пріоритетів функціональної диференціації професії. В рамках виконання зазначеної функції має здійснюватися моделювання професійно важливих компетенцій відповідно корпоративним потребам підприємств, пов'язаних із стратегічними особливостями, рольовою диференціацією фахівців тієї чи іншої професії, типом організаційної структури, ступенем розвитку та особливостями корпоративної культури тощо.

3. *Визначення пріоритетів галузевого попиту на фахівців конкретної професії*, що дозволить підвищити об'єктивність та динамічність професійного стандарту таких фахівців, а також універсальність, відповідно до чого такий стандарт враховуватиме інтереси роботодавців-представників підприємств різних видів економічної діяльності.

4. *Планування потреби у компетенціях на основі даних практичного досвіду професійної діяльності* має здійснюватися із врахуванням методів спостереження, соціологічного дослідження, експертного оцінювання провідних фахівців досліджуваної професії. Такі дані мають максимально відображати точку зору чинних фахівців відповідного напрямку діяльності щодо значущості тих чи інших вимог до роботи та компетенцій її виконавців.

5. *Розробка схем корпоративної функціональної взаємодії фахівців конкретної професії із представниками інших структурних підрозділів*. Зазначена функція полягає у визначенні тих аспектів діяльності фахівця досліджуваної професії, які відображають залежність рівня ефективності виконання ним робочих дій від продуктивності співпраці із фахівцями інших функціональних напрямків діяльності. Зокрема, це стосується формування переліку загальних компетенцій, які мають відображати здатності фахівця до ефективної такої взаємодії. Саме тому важливо розуміти її характер, траєкторії, рівні прояву та склад ключових виконавців.

6. *Розробка кар'єрних планів в рамках професії* дає можливість в процесі професійної стандартизації встановити межі та рівні компетентності фахівця відповідно до вимог посади, ступеню відповідальності, функціональних масштабів його трудової діяльності. Зазначена функція також сприяє формуванню методичної основи розробки моделей компетенцій в рамках професійного стандарту, зокрема градації поведінкових індикаторів відповідно до тих чи інших критеріїв.

7. *Формування освітньої траєкторії стандартизації професії*. Зокрема, мова йде про розробку стандартів професійної підготовки фахівців досліджуваної професії. Так, досягається узгодженість усіх заінтересованих у формуванні

конкурентоспроможності фахівців в межах тієї чи іншої професії сторін – ринку освітніх послуг, ринку праці та безпосередньо носіїв компетенцій. Чітко структуруються функціональні обов'язки викладацького складу навчальних закладів, уточнюються межі його компетентності, особливості побудови навчального процесу, пропорційності участі у ньому студента та викладача. В рамках зазначеного, має бути забезпечена й розробка компетентнісно наповнених навчальних планів та програм. Так, плани та програми мають бути орієнтовані на формування у студентів конкретних груп професійно важливих компетенцій. У минуле мають відійти суто теоретичні методи навчання, які формують знання, що хоча й виступають формувальним фактором компетентності, не відображають повноцінної здатності до ефективної професійної діяльності.

8. Формування інформації щодо структури та проблем пропозиції фахівців конкретної професії, яка є необхідною з точки зору збільшення можливостей управління підготовкою таких фахівців, визначення ключових траєкторій щодо коригування їх компетентності, результатом чого має стати задоволеність відповідності пропозиції таких фахівців попиту з боку роботодавців, та забезпечення доцільності розробки, практичної значимості та можливостей ефективної реалізації професійного стандарту.

9. Моніторинг рівня професійної зорієнтованості фахівців конкретної професії має здійснюватися з метою виявлення проблем в процесі формування професійної компетентності майбутніх фахівців, що дозволить здійснити ряд координаційно-контрольних заходів щодо забезпечення відповідності рівня готовності індивіда стати ефективним носієм компетенцій, важливих для досліджуваної сфери діяльності. Тобто перевіряється можливість апробації та застосування професійного стандарту, а також перспективи його ефективного використання в профорієнтаційних цілях.

10. Розробка системи оцінки при сертифікації, яка має відобразити орієнтири та методи оцінювання компетентності фахівця за чітко визначеними індикаторами ступеню її сформованості.

11. *Встановлення відповідності рівня компетентності фахівця вимогам професійного стандарту* із наданням йому відповідного свідоцтва про ступінь та посадові межі (рівні посад) його спроможності конкурувати за вакантні місця на ринку праці.

Уся діяльність Фахової ради має бути побудована за наступними п'ятьма принципами:

✓ *Взаємна підтримка учасників професійної стандартизації.* Робота над професійною стандартизацією та уніфікацією видів економічної діяльності має бути злагодженою та взаємоузгодженою між ключовими суб'єктами її виконання. Так, бездіяльність хоча б одного із суб'єктів практично зводить нанівець ефективність усіх дій із розробки стандартів, оскільки формулювання вимог до фахівців є надзвичайно кропіткою роботою та має бути всебічно проаналізованою та уточненою з усіх боків, в тому числі передбачати можливості оптимального та ефективного використання ключовими носіями та замовниками компетенцій.

✓ *Можливості підтвердження професійної компетентності фахівцем.* Кожен носій компетенцій має право та усі необхідні умови для підтвердження та демонстрації рівня сформованості своїх компетенцій, претендуючи при цьому на певні посади у професійній ієрархії. Професійний стандарт не повинен мати лише формальний характер, а система сертифікації зводиться лише до паперової роботи видачі відповідних свідоцтв. Усі дії Фахової ради та окремо діяльність ключових її членів мають забезпечити не тільки розробку професійного стандарту та плану дій щодо його застосування, а й ефективну координацію діяльності усіх суб'єктів його використання з метою забезпечення можливості підтвердити свої навчальні здобутки та практичні напрацювання.

✓ *Доступність професійного стандарту для носія компетенцій та кваліфікацій.* Безумовною перевагою розробки професійного стандарту в тій чи іншій сфері трудової діяльності має стати доступність його змісту для безпосередньо носія або майбутнього носія відповідних професійно важливих компетенцій. Стандарт має взяти на себе ролі посібника з опису роботи, інформаційного документу з вимогами роботодавців, профорієнтаційного

джерела, а також плану дій для професійного навчання та розвитку. Тож, конче важливим є дотримання даного принципу, оскільки забезпечується ефективність діяльності самого індивіда в процесі формування його професійної компетентності.

✓ *Соціальна відповідальність суб'єктів Фахової ради.* Дотримання зазначеного принципу полягає у спрямованості кожного суб'єкта Фахової ради на ефективні соціально важливі результати діяльності, встановленні відповідного контролю за станом виконання усіх ключових етапів та дій в процесі стандартизації професій а також при впровадженні стандартів у практику, спрямованості на досягнення суспільно значимого успіху, відповідності цілей діяльності вимогам усіх суб'єктів – користувачів професійних стандартів, високому ступеню відповідальності виконавців професійної стандартизації.

✓ *Соціальна справедливість.* Вимоги до компетенцій, зазначені у професійних стандартах, мають бути об'єктивно встановлені, засновані на чітких критеріях, не обмежувати права одних претендентів на професію, і лобіювати інших з точки зору необґрунтовано визначених особистісних, психічних чи фізичних обмежень. Крім того, стандарти мають бути доступними і не обмеженими у використанні та офіційному посиланні для підприємств з точки зору їх розміру, форми власності, організаційної структури чи структури відділів персоналу – представників професії, що є об'єктом стандартизації.

У Статуті Фахової ради мають бути передбачені й певні загрози, що можуть негативно вплинути на хід як самої діяльності її суб'єктів, так і на ключові її результати. Зокрема, це:

1. *Неузгодженість точок зору ключових суб'єктів професійної стандартизації щодо вимог до компетенцій,* що призводять до ряду додаткових процедур та розробки нових методів здобуття інформації, яка призведе до більших фінансових та часових затрат.

2. *Обмеженість діяльності однієї зі сторін професійної стандартизації.* В процесі розробки та реалізації професійних стандартів важливою є повноцінна і рівноправна участь усіх суб'єктів цієї діяльності.

3. *Некоректне формулювання термінів компетенцій та їх поведінкових індикаторів*, що методологічно ускладнює процедуру розробки стандартів, практично унеможлиблює узгодженість між суб'єктами, що в результаті уповільнює або унеможлиблює ефективний результат діяльності.

Створення Фахової ради є вкрай важливим для забезпечення результативності процесів формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівців, в тому числі й фахівців з управління персоналом, оскільки на сьогоднішній день досі не розроблено професійного стандарту, який би регулював взаємовідносини ключових суб'єктів ринку праці та ринку освітніх послуг в сфері управління персоналом. А питання моделювання компетенцій в основі такого стандарту хоча й активно обговорюються у наукових колах та середовищі роботодавців, досі не реалізовані з точки зору розробки повноцінної універсальної специфічної для даної сфери діяльності моделі.

На перевагах розробки професійного стандарту у сфері управління персоналом наголошує закордонний практик Луїс МакМіллан, консультант з управління людськими ресурсами у компанії EON Educos (Південна Африка), зазначаючи: «...Стандартизація та регулювання професійних процесів у сфері управління персоналом суттєво впливає на можливість їх обліку в термінах бізнес-успішності у майбутньому...». Крім того, «... професійні стандарти забезпечать можливості для фахівців з управління персоналом стандартизувати якість трудової діяльності з метою досягнення більш вищого рівня професіоналізму... База аудиту в сфері управління людськими ресурсами забезпечує незалежну перевірку послідовності та якості системи управління персоналом в організації, включаючи специфічні професійні функції ...» [208].

Таким чином, запропоновані законодавчі ініціативи сприятимуть активізації діяльності роботодавців у формуванні професійних стандартів нового покоління, об'єктивізації їх пропозицій, посилять деякі аспекти дії Закону України «Про організації роботодавців, їх об'єднання, права і гарантії їх діяльності» № 5026-VI від 22.06.2012, зокрема, ті, що стосуються права організацій роботодавців, їх об'єднань для вирішення актуальних проблем підготовки, перепідготовки та

підвищення кваліфікації працівників брати участь у роботі спеціально уповноваженого органу у сфері регулювання кваліфікацій, органів стандартизованого оцінювання та підтвердження професійних кваліфікацій.

В аспекті пропозицій, що стосуються питань регулювання професійної стандартизації, зокрема, в частині методичних особливостей розробки стандартів професій, мають бути чітко сформульовані класифікаційні ознаки компетенцій, що стануть їх основами. При цьому, як справедливо зазначають С. Смаль та А. Євдокимова, кожний наступний, більш високий кваліфікаційний рівень визначається через підвищення компетентності – „наращування” нових компетенцій [144]. А, Інститут менеджменту людських ресурсів Гонг Конгу пропонує моделювати професійний стандарт для фахівців, що займаються діяльністю з управління персоналом, виділяючи в ньому серед трьох ключових груп вимог певну здатність, під якою розуміють компетенції, що описують поведінку фахівців з управління персоналом, яку вони демонструють у професійній діяльності [209].

З огляду на зазначене, ключовою ознакою професійного стандарту стає можливість розробки науково обґрунтованої моделі професійних компетенцій. Це дасть змогу чітко окреслити саме ті вимоги до фахівця з управління персоналом, які відобразатимуть ступінь його спроможності ефективно виконувати трудові функції.

Так, наприклад, основне призначення програми розробки професійних стандартів діяльності фахівців з управління персоналом в Південній Африці є очолення та сприяння таким фахівцям у генерації інтегрованих стандартів і показників для ключових функцій, що відповідають бізнес-стратегії. Маріус Мейер (CEO of Sa Board For People Practices) зазначає, що стандарти системи управління персоналом потребують еталону діяльності і забезпечення послідовного шляху управління виконанням ключових функцій цієї професії та людьми в організації. Він також вказує на те, що без національного набору стандартів, усі ключові зусилля щодо створення еталонів не мають сенсу тому, що відсутні оцінні критерії для порівняння [203]. Саме тому професійний стандарт

має інтегрувати в собі усі ті компетенції, які повноцінно розкривають функціональні та особистісні вимоги трудової діяльності до людини.

3.1.3. Посилення ролі професійних асоціацій фахівців з управління персоналом.

Відповідно до статті 26 Закону України «Про організації роботодавців, їх об'єднання, права і гарантії їх діяльності» № 5026-VI від 22.06.2012, зміст якої визначає права організацій роботодавців, їх об'єднань у сфері вищої, професійно-технічної освіти, навчання на виробництві, йдеться про те, що «...організації роботодавців, їх об'єднання в установленому порядку беруть участь:

1) у розробленні державного стандарту професійно-технічної освіти, державного стандарту вищої освіти; розробленні та погодженні державних стандартів з конкретних професій, галузевих стандартів вищої освіти, стандартів вищої освіти вищих навчальних закладів, кваліфікаційних характеристик, професійних стандартів;

2) у тематичному, вихідному контролі знань, умінь та навичок учнів, слухачів, їх кваліфікаційній атестації;

3) у формуванні системи підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників...» [41].

Однак, як засвідчили результати проведеного дослідження щодо співставлення очкувань роботодавців та точок зору працюючих фахівців з управління персоналом щодо ключових особистісних вимог для представників служб персоналу вітчизняних підприємств, постає потреба у проведенні заходів інформаційного та консультативного характеру з метою поглиблення об'єктивності сприйняття роботодавцями реалій професії. Тому, є потреба в удосконаленні державних інструментів регулювання співпраці об'єднань роботодавців із професійними асоціаціями, громадськими об'єднаннями та іншими представництвами фахівців.

Вважаємо, що регулятивні дії держави мають бути сконцентровані на ініціюванні консультацій сторін соціального діалогу, а саме представників об'єднань роботодавців (як суб'єктів розробки професійного стандарту фахівця з управління персоналом) та представників професійних асоціацій фахівців з

управління персоналом відповідно до п 3. Ст. 8 Закону України «Про соціальний діалог в Україні» від 23.12.2010 № 2862-VI [39].

Крім того, нами сформульовані ключові рекомендації об'єднанням роботодавців та професійним асоціаціям як сторонам соціального діалогу, та співучасників процесу формування професійної компетентності фахівців різних професій та забезпечення їхніх прав на постійний її розвиток.

Так, на підтримку ініціативи Федерації роботодавців України «Розвиток трудового потенціалу України» нами сформульовано рекомендації об'єднанням роботодавців щодо удосконалення процесу формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівців з управління персоналом та підвищення рівня їхньої конкурентоспроможності:

1. Розробка програм (спільно із професійними асоціаціями фахівців з управління персоналом) щодо консультивання та просвітницької роботи серед роботодавців щодо важливості та особливостей діяльності фахівців з управління персоналом.
2. Організація заходів із аналізу нормативного забезпечення класифікації у частині посадової структури професійної сфери управління персоналом з метою виявлення потреби у трансформаційних змінах Національного класифікатора професій та Довідника кваліфікаційних характеристик професій, та ініціювання внесення необхідних змін спільно із професійними асоціаціями.
3. Активна участь у пропагуванні професії на ярмарках вакансій та інших заходах із залучення молоді до співпраці та працевлаштування.
4. Співпраця із вищими навчальними закладами, що займаються професійною підготовкою фахівців з управління персоналом та економіки праці з метою впровадження єдиних вимог з боку роботодавців до освітньої траєкторії кандидатів на посади у цій сфері, організації навчання діючих фахівців на підприємствах, що не мають профільної освіти.
5. Активізація роботодавців щодо розвитку служб персоналу на підприємствах шляхом розробки відповідних методичних рекомендацій провідних світових компаній та інформації щодо проблем на вітчизняному професійному ринку праці.

6. Інформаційний обмін із професійними асоціаціями фахівців з управління персоналом щодо узгодження ключових потреб бізнесу та вимог до особистісних аспектів реалізації професійної діяльності фахівців зазначеної сфери.
7. Забезпечення горизонтального та вертикального обміну представниками професії в рамках програм стажування на підприємствах.
8. Забезпечення представництва об'єднань роботодавців у планових зборах професійних спільнот фахівців з управління персоналом з метою отримання актуальної інформації щодо ключових проблем професії.
9. Участь в рейтингуванні вищих навчальних закладів, що займаються професійною підготовкою фахівців з управління персоналом.
10. Надання нормативної, кадрової, матеріально-технічної бази для розвитку компетенцій майбутніх фахівців з управління персоналом та викладачів, що здійснюють профільну підготовку за цією професією.
11. Ініціювання та участь у розробці корпоративних програм розвитку фахівців з управління персоналом, а також забезпечення контролю їх виконання з боку підприємств.

Оскільки є ряд проблем, які визначають стан професійного ринку праці, а роботодавці ініціюють свою участь у розробці професійних стандартів, нами сформульовано вимоги до представників професійних об'єднань роботодавців, що висуваються як члени фахових рад з розробки професійного стандарту фахівця з управління персоналом (реалізація ініціативи Федерації роботодавців у розробці професійних стандартів на основі компетентнісного підходу):

1. Знання класифікаційної структури посад та специфіки професійної діяльності фахівців з управління персоналом.
2. Активне співробітництво із представниками професійних об'єднань фахівців з управління персоналом.
3. Представник великого, з точки зору чисельності персоналу, підприємства, що включає розвинутий Департамент управління персоналом із розгалуженою структурою функціональних відділів та високими показниками ефективності діяльності.

4. Активна участь у робочих групах, присвячених реформуванню сфери освіти.
5. Участь у вітчизняних та міжнародних наукових заходах з питань якості професійної підготовки та розробки кваліфікаційних програм.
6. Міжнародне співробітництво з роботодавцями провідних країн із впровадженням їхнього досвіду у діяльність підконтрольної організації.

Рекомендації професійним асоціаціям щодо забезпечення прав працівників служб персоналу на розвиток професійної компетентності є такими:

1. Проведення моніторингу наявності та якості спеціалізованих корпоративних програм розвитку фахівців з управління персоналу, аудиту короткострокових та довгострокових планів управління компетентністю зазначених фахівців.
2. Організація аудиту стану плинності кадрів служб персоналу, особливо на посадах, що відповідають таким професійним назвам робіт (згідно із формулюванням у Національному класифікаторі професій) і характеризуються найвищими показниками безробіття: інспектор кадрів, інженер з охорони праці, менеджер (управитель) з персоналу, начальник відділку кадрів, інженер з нормування праці, економіст з праці, інженер з організації та нормування праці.
3. Ініціювання співпраці з роботодавцями у питаннях, що стосуються об'єктивізації вимог до кандидатів на вакантні посади у сфері управління персоналом, критеріїв оцінки ефективності їх роботи та структури кар'єрного планування.
4. Спільно із представниками професійних спілок та на основі права останніх вносити пропозиції законодавчої ініціативи щодо змін у сфері регулювання трудових відносин (передбаченого ч. 4. ст. 21 Закону України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності» із змінами, внесеними від 17.05.2012 р. N 4719-VI [40]) ініціювати аудит Національного класифікатора професій та Довідника кваліфікаційних характеристик професій у частині професійних назв робіт, що є дотичними до сфери управління персоналом, із залученням представників професії, зокрема:

- 1) внести зміни до переліку кваліфікаційних характеристик, що стосуються функції «управління ефективністю роботи» для професійних назв посад

«менеджер (управитель) з персоналу», «директор з кадрових питань та побуту», «начальник відділу кадрів» у частині «Повинен знати» додати наступне: *«основні інструменти управління ефективністю роботи персоналу, сфери їх застосування та прийоми адаптації ключових процесів, принципи та правила побудови моделей компетенцій, критерії виміру ефективності роботи»;*

2) внести зміни до переліку кваліфікаційних характеристик, що стосуються функції «управління брендом роботодавця» для таких професійних назв посад, як: «менеджер (управитель) з персоналу», «директор з кадрових питань та побуту», «начальник відділу кадрів», «начальник відділу підготовки кадрів»:

- у частині «Завдання та обов'язки» додати наступне: *«забезпечує роботу із ефективного позиціювання та просування бренду роботодавця на ринку праці; організовує внутрішні комунікації персоналу та формує внутрішній бренд роботодавця»;*

- у частині «Повинен знати» додати наступне: *«основи оцінки витрат на формування бренду роботодавця; технології формування бренду роботодавця; технології та методи позиціювання та просування бренду роботодавця; принципи розроблення концепції управління брендом роботодавця»;*

3) розробити кваліфікаційні характеристики для професійної назви роботи «професіонал з розвитку персоналу» (що продиктовано високими показниками попиту з боку роботодавців на фахівців зазначеного напрямку, а також високими оцінками важливості компетенцій, що відображають професійний аспект цієї діяльності з боку працюючих фахівців з управління персоналом).

5. Сприяння координації із іншими професійними об'єднаннями фахівців з управління персоналом за галузевою приналежністю підприємств, функціональними ознаками, та іншими критеріями, з метою діагностики, обговорення професійних проблем та прийняття ініціативних рішень щодо їх

вирішення, підготовки відповідних звернень до органів державної влади, роботодавців, громадських об'єднань та інших суб'єктів, що мають причетність до соціально-трудої сфери.

Окрім подолання проблем на професійному ринку праці, важливим напрямком є прогнозування його розвитку. В цьому аспекті, нам імponує наукова позиція Ю.М. Маршавіна, який пропонує для прогнозування професійного розвитку ринку праці в Україні створити державну інституцію – Державний центр моніторингу і прогнозування ринку праці, який щоденно та постійно має здійснювати моніторинг ринку праці на основі збору та аналізу різноманітної інформації і застосування економіко-статистичних, математичних, соціологічних методів прогнозування. Результати прогнозів, додає він, слід направляти у навчальні заклади й органи управління освітою, а також в організації, які здійснюють профорієнтацію молоді. Це дасть змогу молодим людям більш обґрунтовано обирати майбутній вид професійної діяльності, а професійно-технічним і вищим навчальним закладам – визначати напрями, професії та спеціальності, за якими здійснювати навчання [74].

Таким чином, реалізація сторонами соціального діалогу запропонованих нормативно-правових інструментів дасть можливість наблизити професійний ринок праці фахівців з управління персоналом до більш врегульованого стану, що сприятиме зниженню безробіття, систематизації класифікаційної та кваліфікаційної структур, а також підвищить мотивацію роботодавців до формування та розвитку професійної компетентності таких фахівців впродовж професійного життя. Крім того, більшість зазначених рекомендацій є цілком адаптивними для вирішення подібних проблем й в інших професійних сферах, що сприятиме підвищенню рівня конкурентоспроможності робочої сили країни, а в результаті, й національної економіки.

3.2. Організаційно-економічний механізм формування компетентної компоненти трудового потенціалу фахівців з управління персоналом у вищих навчальних закладах

Результати проведених досліджень з питань оцінки дієвості системи вищої освіти у забезпеченні якісної професійної підготовки фахівців з управління персоналом продемонстрували актуальність та необхідність розробки такого механізму, який би враховував організаційні, соціальні та економічні форми та зони впливу на ефективність реалізації освітнього процесу.

Тож, в рамках рекомендацій щодо формування професійної компетентності фахівців зазначеної професії, а також, в цілому, випускників вищих навчальних закладів, пропонуємо відповідний організаційно-економічний механізм, рушійною силою якого є прийняті державою нормативно-правові рішення щодо створення фахових рад з розробки професійних стандартів, відповідно до яких має відбутися оновлення освітніх стандартів підготовки фахівців з управління персоналом (рис. 3.2).

Згідно із п.3. ст.10 ЗУ «Про вищу освіту» стандарт вищої освіти визначає такі вимоги до освітньої програми:

- 1) обсяг кредитів ЄКТС, необхідний для здобуття відповідного ступеня вищої освіти;
- 2) перелік компетентностей випускника;
- 3) нормативний зміст підготовки здобувачів вищої освіти, сформульований у термінах результатів навчання;
- 4) форми атестації здобувачів вищої освіти;
- 5) вимоги до наявності системи внутрішнього забезпечення якості вищої освіти;
- 6) вимоги професійних стандартів (у разі їх наявності) [38].

Спираючись на зміст зазначеного фрагменту ЗУ «Про вищу освіту», у розробці механізму формування компетентної компоненти трудового потенціалу виходимо із положення про те, що освітні стандарти є тією рушійною

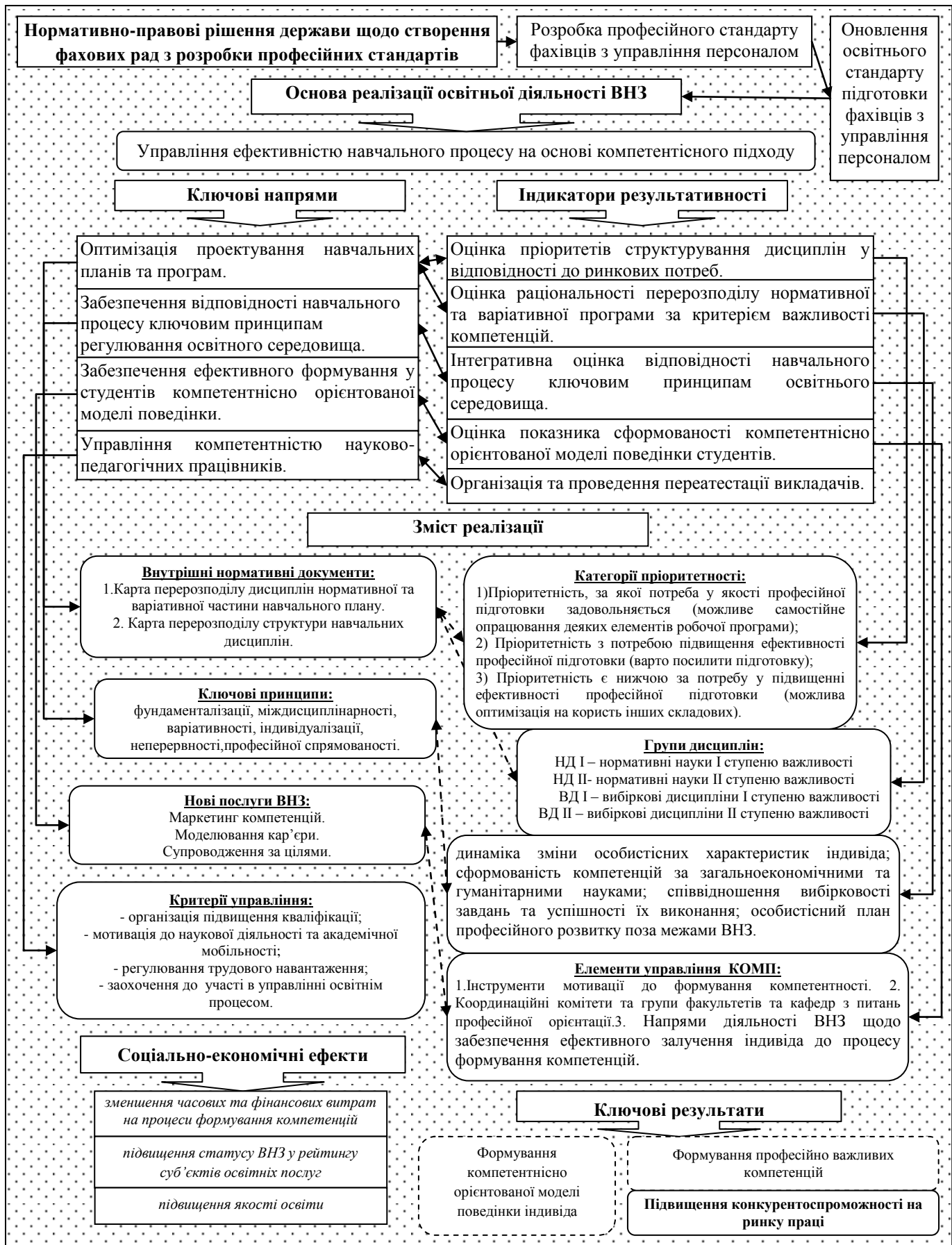


Рис. 3.2. Організаційно-економічний механізм формування компетентісної компоненти трудового потенціалу фахівців з управління персоналом у ВНЗ
Джерело: розроблено автором

силою, яка визначаючи нові вимоги до підготовки фахівців різних спеціальностей, за основу реалізації освітньої діяльності ВНЗ ставить управління ефективністю навчального процесу. Важливим аспектом такого управління в умовах автономізації вітчизняних вишів має стати контроль ефективності витрат. Саме ідея самостійності ВНЗ є підґрунтям для інших нововведень, передбачених цим законом. Автономізація вишів означає розширення меж їх академічної, організаційної та фінансової свободи. Зокрема, відтепер в університетах зможуть на власний розсуд розробляти та реалізовувати освітні програми, визначати форми навчання та організації освітнього процесу, запроваджувати спеціалізації, присуджувати наукові ступені, утворювати, реорганізовувати та ліквідувати структурні підрозділи. Та найбільш активно освітяни обговорюють саме фінансовий аспект автономії: згідно з п. 2 ст. 32 ЗУ «Про вищу освіту», ВНЗ також має право встановлювати власні форми матеріального заохочення, розпоряджатися надходженнями, відкривати поточні та депозитні рахунки в банках. Іншими словами, приймати рішення щодо розподілу коштів та генерування доходів буде не держава, а сам університет, тобто – його керівництво [178; 38].

Правомірність використання терміну «організаційно-економічний механізм» впливає з інструментів та мети здійснення впливу на ключовий об'єкт – безпосередньо модель поведінки, що дозволяє якомога максимально підвищити ефективність оволодіння професійно важливими компетенціями студентів, економічно значимою як для них самих, так і для суб'єктів економічної діяльності метою чого є підвищення конкурентоспроможності. З цього логічно випливає, що економічна складова зазначеного механізму полягає не тільки в методах та інструментах, застосовуваних ключовими суб'єктами, а й у цільовій орієнтованості процесів – підвищенні конкурентоспроможності. Організаційна ж складова набуває ознак економічної зорієнтованості, оскільки відображає не тільки організаційні аспекти, а є інструментом досягнення економічно значимої мети. Крім того, економічний зміст окресленого механізму відображено й у визначених ефектах від його реалізації, а саме: зменшенні часових та фінансових

витрат на процеси формування компетенцій, підвищенні статусу ВНЗ у рейтингу суб'єктів освітніх послуг, підвищенні якості освітніх послуг.

Виходячи із зазначеного, розроблений механізм містить перелік напрямів та ключових інструментів. Такими напрямками в рамках управління ефективністю навчального процесу на основі компетентнісного підходу є: оптимізація проектування навчальних планів та програм; забезпечення відповідності навчального процесу ключовим принципам освітнього середовища; розробка та реалізація програм формування у студентів компетентнісно орієнтованої моделі поведінки; управління компетентністю науково-педагогічних працівників. Що ж до індикаторів результативності реалізації зазначених напрямків, то вони являють собою наступні: оцінка пріоритетності структурування дисциплін у відповідності до ринкових потреб; оцінка раціональності перерозподілу нормативної та варіативної частини навчального навантаження за критерієм важливості компетенцій; інтегративна оцінка відповідності навчального процесу ключовим принципам освітнього середовища; оцінка показника сформованості компетентнісно орієнтованої моделі поведінки у студентів; організація та проведення переатестації викладачів.

Так, в рамках оптимізації проектування навчальних планів та програм та реалізації відповідних інструментів, на основі проведеного соціологічного дослідження, нами було запропоновано ввести у внутрішній документообіг ВНЗ такі нормативні документи, як карта перерозподілу дисциплін нормативної та варіативної частини навчального плану та карта перерозподілу структури фахових навчальних дисциплін.

З огляду на предмет соціологічного дослідження, прикладом першого документу може слугувати «Карта перерозподілу загальноєкономічних та фахових дисциплін за принципом нормативності та варіативності навчального навантаження за спеціальністю «Управління персоналом та економіка праці» (рис. 3.3).

Ключовим принципом побудови подібної карти є дослідження важливості компетенцій, що відображають зміст тієї чи іншої дисципліни. Таким чином, стає

більш очевидною задачею щодо розставлення відповідних акцентів із врахуванням чотирьох груп дисциплін за ступенем важливості. Так, зазначені у чинних навчальних планах вітчизняних ВНЗ нормативні науки за даними карти перерозподіляються до вибіркової частини та навпаки. Ступені важливості дисциплін відображають пріоритетність у кількості навчальних кредитів для їх опанування.

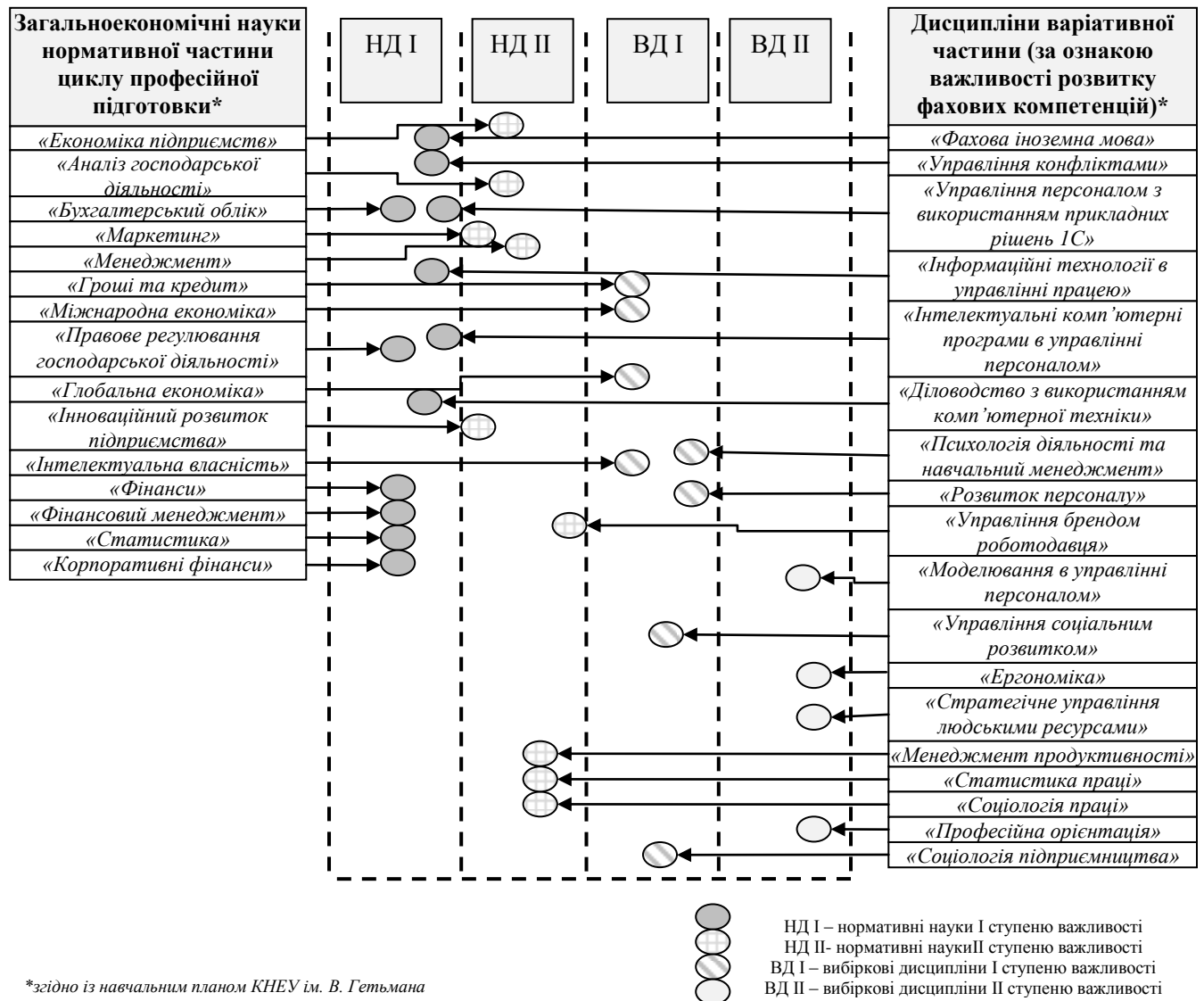


Рис. 3.3. Приклад карти перерозподілу загальноєкономічних та фахових дисциплін за принципом нормативності та варіативності навчального навантаження за спеціальністю «Управління персоналом та економіка праці»

Джерело: розроблено автором за власною методикою.

Не менш значущим є врахування й важливості структури кожної дисципліни, що формує професійні (спеціальні, або функціональні) компетенції майбутніх фахівців. З цією метою, за допомогою вище згаданого соціологічного дослідження, ми розробили приклад другого нормативного документа, що стосується удосконалення методики оптимізації навчальних планів та програм. На прикладі спеціальності «Управління персоналом та економіка праці» нами було здійснено перерозподіл структури дисциплін, що відіграють ключову роль у формуванні професійно важливих компетенцій за різними можливими типами фахівців зазначеної спеціальності (рис. 3.4).

Методика розробки зазначеної карти ґрунтується на врахування ступеню пріоритетності тієї чи іншої складової професійної підготовки для різних типів посад в управлінні персоналом. Так, за відповідними індикаторами ми можемо діагностувати проблемні зони професійної підготовки за даною спеціальністю, скоригувати навчальне навантаження студентів, встановити часові норми освоєння різних структур робочої програми, виокремити ключове і другорядне. Крім того, документ подібного зразка демонструє частку кожної складової професійної підготовки в структурі тієї чи іншої дисципліни, що дозволяє здійснити співставлення пріоритету та важливості навчання в кожній конкретній частині робочої програми.

Одночасно, автором, визначено ряд принципів регулювання освітнього середовища, що мають бути дотримані при реалізації зазначеної мети, а саме:

1. *Фундаменталізація освіти.* Дотримання зазначеного принципу є важливим з точки зору необхідності розширення уявлення про залежність професійно важливих компетенцій від здобуття фундаментальних знань про принципи і закономірності розвитку та взаємодії суспільства й людини.

Домінуючим в освіті стає формування здатності фахівця на основі відповідної фундаментальної освіти перебудовувати систему власної професійної діяльності з

врахуванням соціально значущих цілей та нормативних обмежень — тобто формування особистісних характеристик майбутнього фахівця [180].

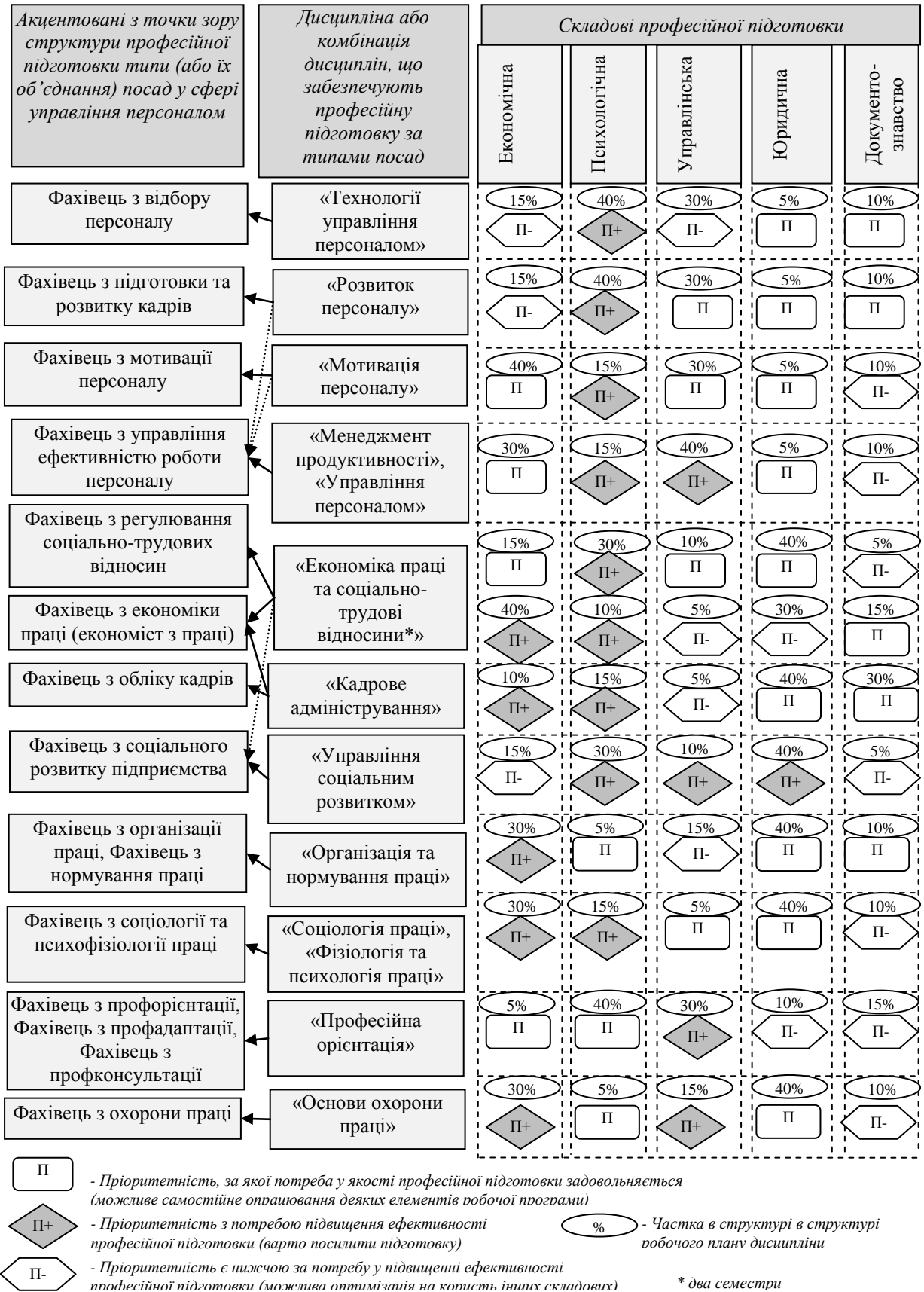


Рис. 3.4. Приклад карти перерозподілу структури дисциплін за спеціальністю «Управління персоналом та економіка праці» на основі пріоритетності різних складових професійної підготовки

Джерело: розроблено автором за власною методикою.

При цьому пріоритетними стають проблеми загальної та професійної культури фахівця, формування у нього наукових форм системного мислення; зміна змісту і методології навчального процесу, зміщення акцентів з практичної підготовки фахівця на вивчення фундаментальних законів природи і суспільства, розробка принципово нових навчальних курсів, орієнтованих на формування у студентів цілісних уявлень про наукову картину світу, системного рівня її пізнання. Забезпечення пріоритетності інформаційних компонент у перспективній системі освіти фахівців, які житимуть і працюватимуть в інформаційному суспільстві, де найважливішу роль відіграють фундаментальні знання про інформаційні процеси в природі та суспільстві, новітні інформаційні технології, які на сьогодні широко впроваджуються в усі сфери професійної діяльності [136; 180].

2. *Міждисциплінарність*. Теоретичною основою модернізації професійної освіти сьогодні є концептуальні ідеї щодо інтегрування змісту навчальних дисциплін, інтенсифікації процесу навчання, діагностико-прогностичні засади та добір і структурування змісту навчальних дисциплін, детермінованість взаємозв'язку об'єктивних і суб'єктивних чинників [180].

Здатність поєднувати знання, навички та вміння з різних наук, підвищує рівень професійної компетентності фахівця, дозволяє інтегрувати ефективні методи з інших професійних сфер у свою діяльність. Доцільність дотримання даного принципу при формуванні компетентнісно орієнтованої моделі поведінки впливає із важливості розуміння індивідом та відповідної мотивації до інтегративної міждисциплінарної навчальної діяльності.

3. *Професійна спрямованість навчання*. Процес формування професійної компетентності не буде ефективно реалізовано, якщо система компетенцій, за якою планується та організовується цей процес, не відображатиме реалій професії, та не відповідатиме сучасним вимогам ринку праці. Процес навчання, відповідно до освітніх стандартів, має реалізовувати узгодженість цих вимог із результатом професійної підготовки майбутніх фахівців.

Вважається також, що найбільш ефективною є освіта, що базується на єдності фундаментальності й професійної спрямованості навчання. Принцип професійної спрямованості навчання є найважливішим для вищої школи, тому що вища школа завжди була, є й принаймні найближчим часом буде професійною за своєю суттю та призначенням. І, незважаючи на перехід до узагальнених кваліфікацій, професійна складова у вищій освіті завжди матиме місце, тому в методичній системі навчання повинні бути одночасно реалізовані обидва принципи: фундаментальності й професійної спрямованості [42].

4. *Індивідуалізація навчання.* Зосередження уваги на індивідуальному, творчому підході до навчання, а, згодом, й до реалізації професійної діяльності, в умовах компетентнісно зорієнтованого підходу є чи не найголовнішим. Цей принцип демонструє інноваційний характер освіти – як з боку організації процесу навчання у ВНЗ, так і з боку самого індивіда, як реалізатора свого творчого та новітнього підходу до розширення меж компетентнісного потенціалу. У першу чергу йдеться про необхідність відмовитися від ідеї єдиної стандартної вищої освіти та про визнання її багатоваріантності, про розвиток різних її видів і форм, зауважує Г.І. Фесенко, додаючи, що важливою складовою процесу індивідуалізації є культивування у вищій школі багатоваріантної методології наукового пізнання і творчості, толерантність до «наукового інакомислення», яке й може виступати основою будь-якої творчої діяльності [177].

5. *Неперервність освіти.* Модель поведінки сучасного студента має включати елемент мотивації на постійний, безперервний розвиток, що полягає у формуванні нових, відповідно динамічним змінам зовнішнього середовища, компетенцій, розвивати вже наявні з метою підвищення рівня своєї професійної компетентності. Тому, ВНЗ в процесі формування професійної компетентності випускників мають бути зорієнтовані не просто на мотивацію, залучення та компетентнісну усвідомленість навчальної діяльності, а й орієнтувати на продовження самовдосконалення поза межами навчального закладу.

6. *Варіативність навчального процесу* полягає у врахуванні динамічних змін у вимогах ринку праці до структури та рівня компетенцій. Тож, вкрай

важливим є дотримання актуальності та вчасності застосування тих чи інших методів та інструментів реалізації навчального процесу, а ефективно сформована компетентнісно орієнтована модель поведінки студента є тим фундаментом, що адаптує його до таких змін у навчанні.

Управління ефективністю навчального процесу на основі компетентнісного підходу має включати й інтегративну оцінку відповідності освітнього процесу зазначеним принципам. З цією метою, автором розроблено перелік індикаторів такої оцінки. Перший з них, *особистісні* характеристики майбутнього фахівця, має оцінюватися із врахуванням принципів соціально відповідальної поведінки в суспільстві, і відображати відповідність навчального процесу принципу фундаменталізації освіти. Роль особистісного чинника полягає в тому, наскільки студент здатен орієнтуватися в професійному середовищі і, при цьому, враховувати суспільні та загально професійної норми та цінності.

Наскільки освітній процес відповідає принципам міждисциплінарності та професійної спрямованості має продемонструвати показник ступеню сформованості компетенцій, що відображають підготовку за дисциплінами гуманітарного та загальноекономічного спрямування (для ВНЗ економічного профілю підготовки). Таку оцінку варто проводити на основі принципу важливості таких компетенцій у професійній діяльності майбутнього фахівця. Перевірку рівня відповідності навчального процесу принципу професійної спрямованості також можна здійснити й при загальній сертифікації випускника, що покликана оцінити рівень його професійної підготовки в цілому.

Оцінити освітній процес за принципом індивідуалізації допоможе визначення частки вибіркового завдання та співвідношення її із ступенем успішності їх виконання. Це дасть можливість діагностувати наскільки якісно та творчо студенти підходять до виконання завдань, які вони самі ж обрали, а також визначити силу реального мотиву такого вибору.

У роботі під час опису ключових принципів освітнього середовища вже згадувалось, що ВНЗ має орієнтувати студентів на формування та розвиток своєї компетентності поза межами навчального закладу. Виходячи із цих позицій,

показником відповідності освітнього процесу зазначеному принципу може стати наявність особистісних планів професійного розвитку випускника поза межами ВНЗ за методологічної та організаційної підтримки викладачів-кураторів.

В рамках пропозицій щодо удосконалення процесу формування професійної компетентності фахівців у ВНЗ особливу увагу хочемо звернути на формування компетентнісно орієнтованої моделі поведінки індивіда, як одного з ключових результатів реалізації запропонованого механізму, що передує формуванню компетенцій, професійної компетентності та конкурентоспроможності на ринку праці.

З огляду на це, нам видається концептуально важливим ввести в теоретико-методологічний апарат дослідження питань формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу термін «компетентнісно орієнтована модель поведінки», зміст якого ми вбачаємо в наступному:

«Компетентнісно орієнтована модель поведінки – це комплекс поведінкових ознак готовності та здатності індивіда до ефективного процесу оволодіння професійно важливими компетенціями, що відображають певний образ потенційно успішного та конкурентоспроможного фахівця відповідно встановленим поведінковим нормам професії».

Ознаки сформованості, показники оцінювання та фактори формування компетентнісно орієнтованої моделі поведінки (далі КОМП) наведено на рис. 3.5.

Таким чином, КОМП є тим фундаментом, на якому засноване ефективне формування компетенцій. Така поведінка демонструє усвідомлення носієм компетенцій потреби, можливостей та методів формування та розвитку компетенцій як ключового фактору реальної професійної компетентності. КОМП засвідчує мотиваційний бік спроможності людини до формування компетентності, а також визначає ключові пріоритети подальшого підвищення її

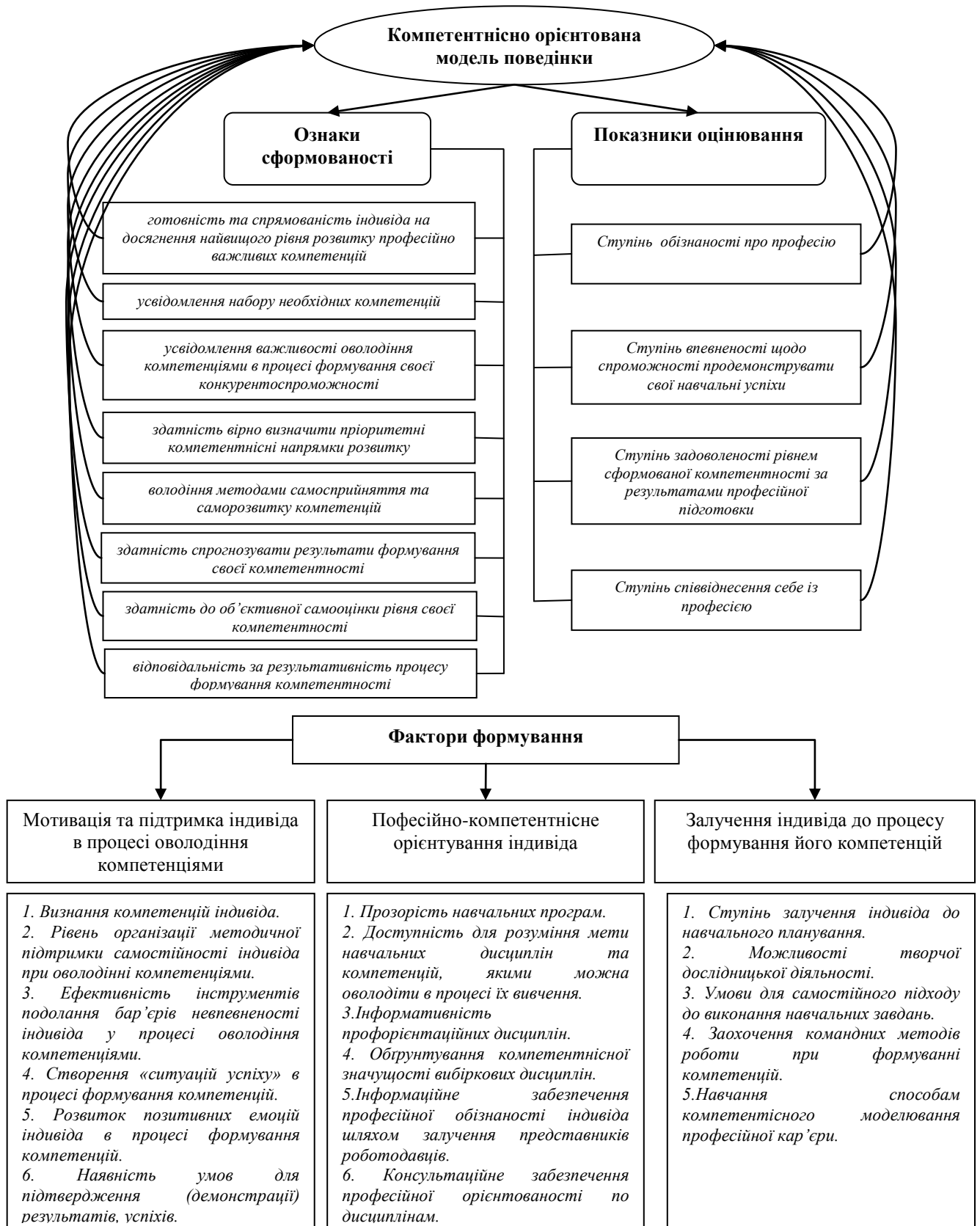


Рис. 3.5. Ознаки сформованості, показники оцінювання та фактори формування компетентнісно орієнтованої моделі поведінки

Джерело: власна розробка автора.

рівня. Саме тому формування високого ступеню КОМП індивіда є однією з ключових умов забезпечення його професійної компетентності.

Розроблений автором підхід було апробовано засобами соціологічного дослідження, проведеного серед студентів вітчизняних вишів, що займаються підготовкою майбутніх фахівців з управління персоналом (ВНЗ – об'єкти попередніх досліджень). Уточнимо, що цілеспрямованого поділу вибірки за приналежністю студента до місця навчання не проводилося, оскільки метою такого дослідження було вказати на сумарні показники діючої системи вищої освіти та обґрунтувати важливість та актуальність формування КОМП в рамках організаційно-економічного механізму формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу. Зазначимо, що респондентами виступили студенти 3-5 курсів за спеціальністю «Управління персоналом та економіка праці». Всього було опитано 466 осіб за запропонованим у Додатку К бланком інтерв'ю.

Методика, за якою проводилося анкетне опитування, передбачала, що вибір об'єктів дослідження є різновидом доступної вибірки, коли об'єктом вивчення стають одиниці сукупності, об'єднані якою-небудь ознакою (у даному дослідженні студенти – майбутні фахівці з управління персоналом).

Результати оцінювання студентами освітніх факторів формування КОМП засвідчили різноманітні оцінки (табл. Л.1 Додатку Л). Не дивлячись на частку осіб (у середньому 23%), що оцінили фактори високо, комплексні середні значення оцінок 18 факторів не перевищили 3,5 балів (тобто не є значно вищими за середній рівень). Показовим є той факт, що серед названих освітніх факторів, ті, які отримали найвищі бали є елементами комплексної оцінки рівня мотивації та підтримки індивіда в процесі оволодіння компетенціями. У свою чергу чинники з найнижчими оцінками свідчать про незадовільний стан забезпечення вітчизняними ВНЗ професійно-компетентнісного орієнтування індивіда.

Наступним, не менш важливим, кроком апробації авторського інструментарію дослідження була самооцінка студентами рівня сформованості КОМП. Результати такої самооцінки демонструють наступний розподіл респондентів (рис. 3.6).

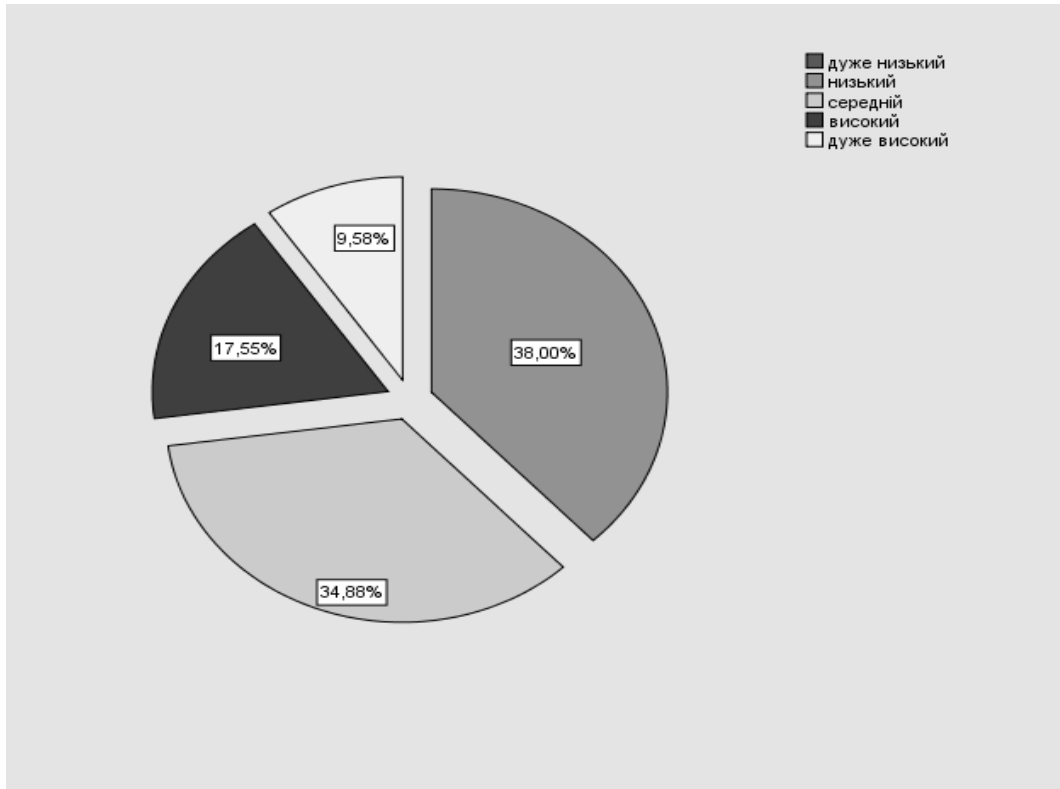


Рис. 3.6. Розподіл респондентів за рівнем сформованості КОМП

Джерело: результати апробації авторської методики.

Позитивним у отриманих результатах є відсутність респондентів, які оцінили рівень своєї КОМП як дуже низький, а 17,55% та 9,58% від загальної чисельності опитаних вказали на високий та дуже високий її рівень відповідно. Втім, такі цифри не можуть переважити негативні ефекти отриманих результатів, характерним для яких є велика частка студентів, що виявили в себе низький рівень сформованості КОМП (їх частка становить 38%). Трохи менша чисельність опитаних (34,88%) вказали на середній рівень її сформованості. Більш деталізована статистична обробка результатів здійснення такої самооцінки респондентами з конкретизацією за чотирма складовими оцінюваного показника наведена у табл. Л.2-Л.5 Додатку Л.

Для оцінки міри та характеру залежності значення результуючого показника сформованості КОМП індивіда, було використано дані комплексних оцінок респондентами освітніх чинників, згрупованих за трьома класифікаційними ознаками:

- мотивація та підтримка індивіда в процесі оволодіння компетенціями (x_1);
- професійно-компетентнісне орієнтування індивіда (x_2);
- залучення індивіда до процесу формування його компетенцій (x_3).

У ході проведеного кореляційного аналізу було визначено коефіцієнти кореляції Спірмена для кожної із зазначених вище груп чинників (x_1, x_2, x_3). З огляду на отримані значення коефіцієнта кореляції Спірмена та принципів його статистичного трактування, можна зробити наступні висновки: найсильніший кореляційний зв'язок значення результуючого показника сформованості КОМП є із показником оцінки рівня мотивації та підтримки індивіда в процесі оволодіння компетенціями, що відображає отриманий коефіцієнт кореляції із значенням «0,944», який можна охарактеризувати як дуже високий (табл. Л.6 Додатку Л). Практично таке ж саме значення має коефіцієнт кореляції результуючого показника сформованості КОМП із показником оцінки ступеню залучення індивіда до процесу формування його компетенцій, який становить «0,943» (табл. Л.7 Додатку Л). Трохи меншим, але таким, що характеризує силу кореляції як високу, є коефіцієнт, що відображає зв'язок отриманих значень результуючого показника сформованості КОМП та оцінками рівня професійно-компетентнісного орієнтування індивіда, і який становить «0,893» (табл. Л.8 Додатку Л).

Результати кореляційного аналізу залежності значень результуючого показника сформованості КОМП індивіда за результатами самооцінки від рівнів комплексних оцінок трьох груп освітніх чинників засвідчив одновекторний характер змін аналізованих змінних – тобто чим вище були оцінені респондентами освітні чинники, тим вищими були й результати самооцінки ступеню сформованості КОМП.

Регресійне рівняння залежності значення результуючого показника сформованості КОМП індивіда від рівня комплексної оцінки освітніх факторів за групувальною ознакою «Мотивація та підтримка індивіда в процесі оволодіння компетенціями» має наступний вигляд:

$$y = 0,802x_1 + 0,651$$

$$\varepsilon_{\text{tot}} = 0,36138$$

$$d_{x_1,y} = 0,928$$

$$F_{\text{дан}^*} = 5748,922$$

де y - значення результуючого показника сформованості КОМП індивіда;

x_1 – оцінка рівня мотивації та підтримки індивіда в процесі оволодіння компетенціями.

Характеристики рівняння свідчать про тісну залежність значення результуючого показника сформованості КОМП від оцінки рівня мотивації та підтримки індивіда в процесі оволодіння компетенціями. Розрахунок міри визначеності ($750,783 \div 871,845 = 0,861$) свідчить про дуже хорошу відповідність регресійної прямої вихідним даним, оскільки, якщо значення R-квадрата наближене до 1, це означає, що побудована модель пояснює майже всю мінливість відповідних змінних. Якщо ж даний показник, навпаки, наближений до 0, то регресійна модель характеризується поганою якістю. Крім того, асимптотична значущість отриманих у ході регресійного аналізу даних, менша за 0,001, що свідчить про низьку вірогідність статистичної помилки. Отже, базуючись на отриманому рівнянні, можна дійти висновку, що значення результуючого показника сформованості КОМП за результатами самооцінки є більшим на 0,802% у разі більш високої оцінки рівня мотивації та підтримки індивіда в процесі оволодіння компетенціями. Такий тісний кореляційно-регресійний зв'язок зазначених змінних демонструє й діаграма розсіювання (рис. 3.7). Лінія, вздовж якої згруповані точки на діаграмі, проходить від лівого нижнього кута до правого верхнього, що свідчить про позитивний взаємозв'язок між двома змінними. Про високий рівень кореляції свідчить і те, що точки згруповані близько до лінії регресії.

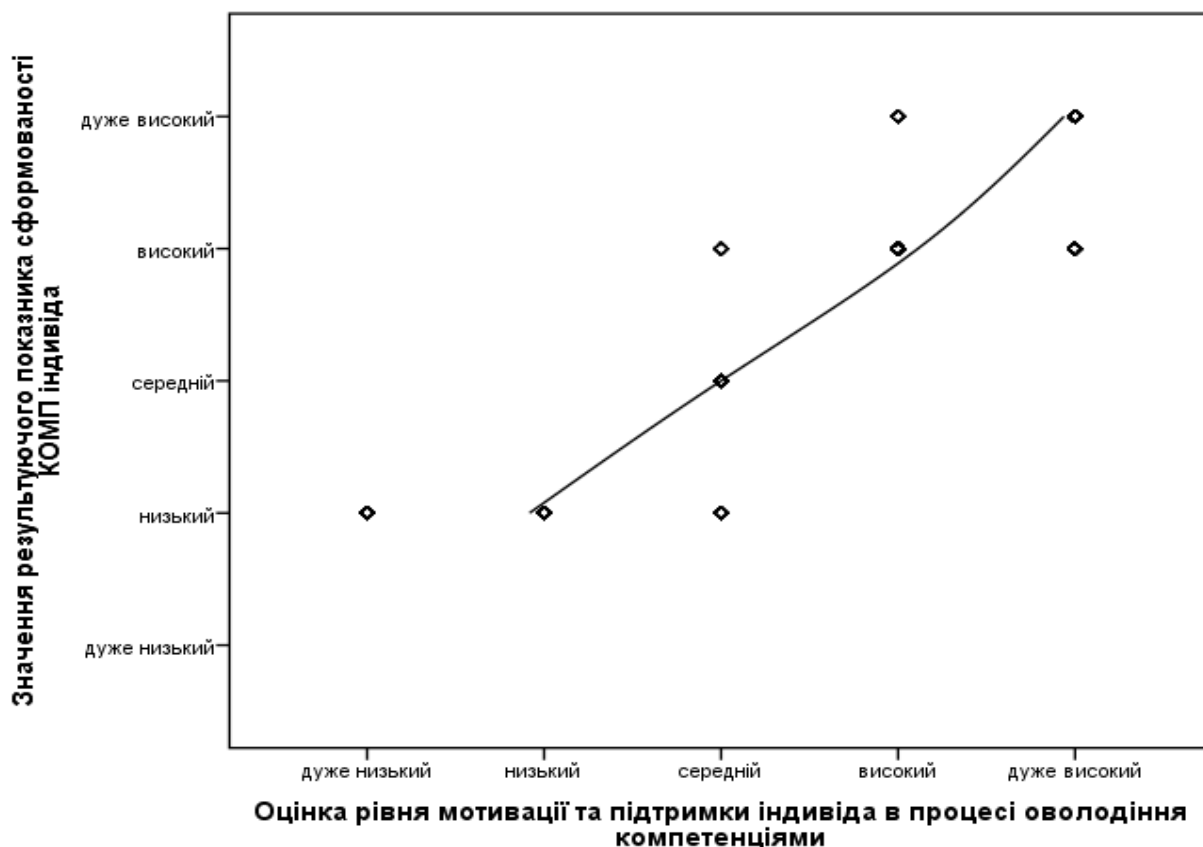


Рис. 3.7. Регресійна лінія залежності значення результуючого показника сформованості КОМП від показників оцінки рівня мотивації та підтримки індивіда в процесі оволодіння компетенціями

Джерело: побудовано автором на основі статистичної обробки даних.

Знайшла підтвердження у ході регресійного аналізу й залежність значення результуючого показника сформованості КОМП індивіда від рівня комплексної оцінки освітніх факторів за групувальною ознакою «Професійно-компетентнісне орієнтування індивіда» (рис. 3.8):

$$y = 0,772x_2 + 0,846$$

$$\varepsilon_{\text{обі}} = 0,43977$$

$$d_{x_2y} = 0,891$$

$$F_{\text{обі}} = 3580,977$$

де y - значення результуючого показника сформованості КОМП індивіда;

x_2 – оцінка рівня професійно-компетентнісного орієнтування індивіда.

Міра визначеності ($692,563 \div 871,845 = 0,794$), а також асимптотична значущість на рівні нижчому за 0,001, свідчать про високий ступінь достовірності та низьку вірогідність статистичної помилки. Інтерпретація цієї регресійної моделі дала змогу зробити наступний висновок: вищі рівні оцінки освітніх факторів за групувальною ознакою «Професійно-компетентнісне орієнтування індивіда» корелюють із високими значеннями результуючого показника сформованості КОМП в розрахунку на 0,772%.

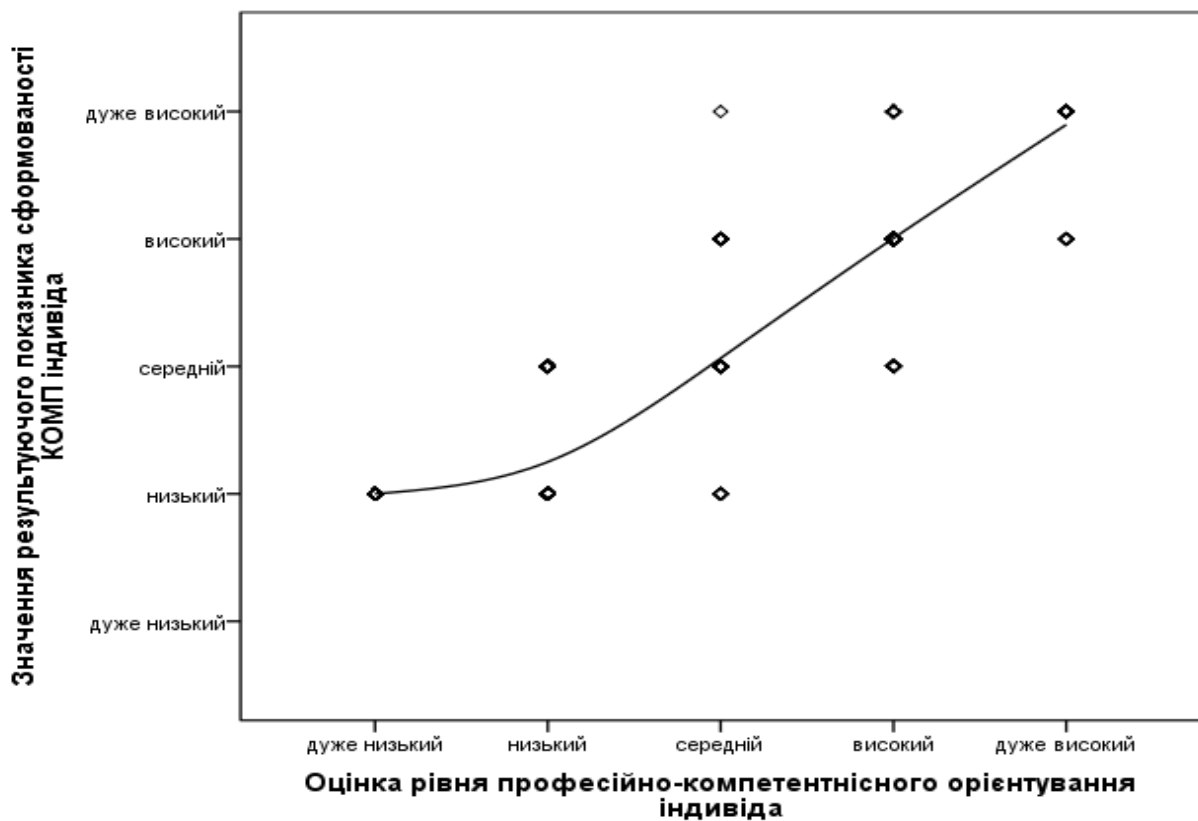


Рис. 3.8. Регресійна лінія залежності значення результуючого показника сформованості КОМП від показників оцінки рівня професійно-компетентнісного орієнтування індивіда

Джерело: побудовано автором на основі статистичної обробки даних.

Мають взаємозв'язок і результати оцінки респондентами освітніх факторів за групувальною ознакою «Залучення індивіда до процесу формування його компетенцій» із значеннями результуючого показника сформованості КОМП, отриманими у ході самооцінки (рис. 3.9). Регресійне рівняння такого зв'язку має наступний вигляд:

$$y = 0,809x_3 + 0,657$$

$$\varepsilon_{\text{іот}} = 0,41081$$

$$d_{x_3,y} = 0,906$$

$$F_{\text{дан-}} = 4238,964$$

де y - значення результуючого показника сформованості КОМП індивіда;

x_3 – оцінка ступеню залучення індивіда до процесу формування його компетенцій.

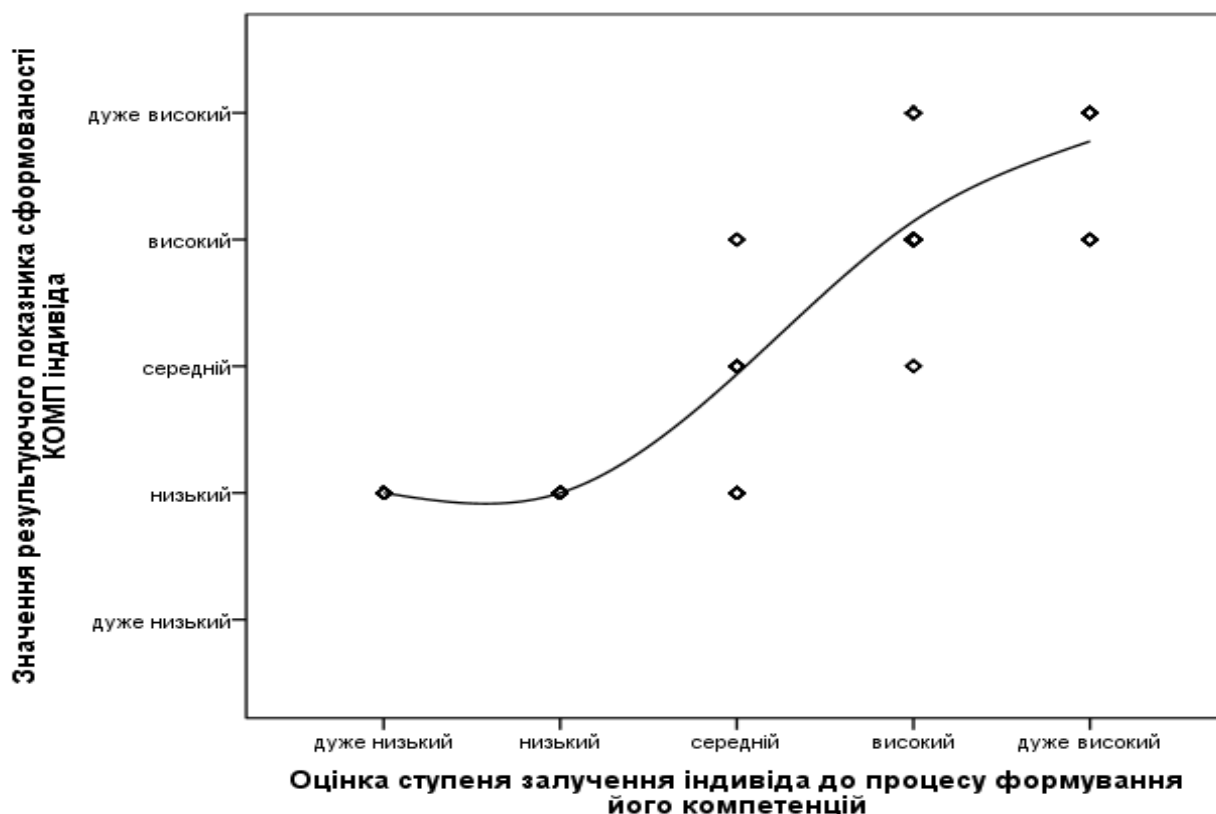


Рис. 3.9. Регресійна лінія залежності значення результуючого показника сформованості КОМП від показників оцінки ступеня залучення індивіда до процесу формування його компетенція

Джерело: побудовано автором на основі статистичної обробки даних.

Достовірність та точність отриманої взаємодії підтверджують значення міри визначеності ($715,398 \div 871,845 = 0,821$), а також показник асимптотичної значущості (нижчий за 0,001). Таким чином, значення результуючого показника сформованості КОМП індивіда за результатами самооцінки підвищується на

0,809% у разі підвищення оцінки ступеню залучення індивіда до процесу формування його компетенцій на кожен 1 бал.

Тож, кореляційно-регресійний аналіз підтвердив наявність залежності значення результуючого показника рівня сформованості КОМП за результатами самооцінки від оцінок освітніх чинників. При цьому, усі три групи факторів мають високий рівень кореляції із результуючим показником КОМП. Це підтверджується й графічно лініями регресії.

Виходячи із трьох груп факторів формування КОМП надано рекомендації щодо ефективного управління цим процесом. З огляду на зазначене, сформульовано інструменти мотивації студента до ефективного формування компетенцій відповідно до трьох етапів навчального процесу (рис. 3.10).

Так, на етапі формування компетенцій, тобто безпосередньо під час навчання, мають бути використані інструменти з боку ВНЗ, які забезпечать високий рівень мотивації до навчальної успішності. Це є вкрай важливим, та складає вагомий структурний елемент КОМП індивіда, що дозволяє засвідчити підвищення можливостей отримати компетентного фахівця, який усвідомлює важливість та актуальність застосування своїх компетенцій у професійній діяльності.

На етапі оцінки результативності освоєння дисципліни з метою підвищення якості навчання та в результаті випуску конкурентоспроможних фахівців, ВНЗ має застосовувати інструменти, що спонукатимуть студента до продовження формування своєї компетентності, усвідомлюючи зміст методів та форм оцінювання його навчальних здобутків та сприймаючи їх як об'єктивні та справедливі. Так, індивід має отримувати можливості підтверджувати свої успіхи шляхом ефективною системи оцінки, заснованої на мотиваційних стимулах отримати якомога підходящий та зручний варіант відповідно рівню освоєння компетенцій.

Мотиваційний інструментарій ВНЗ має враховувати й успішність студента по завершенні навчання на кожному конкретному кваліфікаційному рівні. Сутність такого інструментарію у забезпеченні мотивації випускника до побудови

та розвитку кар'єри. Мотиваційна складова КОМП у даному випадку засвідчує прагнення студента до безперервного формування та розвитку компетенцій, і, як наслідок – формування професійної компетентності.



Рис. 3.10. Інструменти мотивації студента до ефективного формування компетенція

Джерело: пропозиції автора.

Запропонований мотиваційний інструментарій розроблено на основі врахування ключового критерію, умов реалізації інструментів, а також принципів

мотивації. З огляду на це, мотивація студентів побудована на можливості отримати ті чи інші переваги у разі оволодіння достатньою (відповідно умовам та змісту навчальної дисципліни) кількістю компетенцій, що мають бути продемонстровані та оцінені за єдиними для всіх критеріями.

Умовами, за відсутності яких сенс та ефективність запропонованого мотиваційного інструментарію втрачається, є наступні:

- по-перше, офіційно визначений перелік компетенцій, що представлено у вигляді освітнього стандарту. Це є важливою умовою реалізації мотиваційних інструментів, враховуючи ключовий критерій – компетенції;

- по-друге, мають бути чітко зазначені критерії, за якими оцінюватиметься рівень сформованості компетенцій, за якими відбуватиметься мотивація, оскільки за відсутності ефективної системи оцінки, мотивація не буде об'єктивною;

- по-третє, компетентним має бути персонал ВНЗ, що здатен ефективно спланувати, організувати та запровадити систему мотивації, чітко уявляючи модель компетенцій конкурентоспроможного молодого фахівця, та володіти інструментами оцінювання його відповідності вимогам цієї моделі.

Застосування ВНЗ окресленого мотиваційного інструментарію має базуватися на таких принципах:

- *однакові можливості отримання мотивації*, що означає ідентичний підхід до кожного студента з точки зору ключового критерію реалізації мотиваційного інструментарію, не обмежуючи прав окремих студентів, незалежно від рівня його успішності, здатностей, особистісних характеристик тощо;

- *об'єктивність при застосуванні мотиваторів* означає, що вибір того чи іншого мотиваційного інструмента має бути обґрунтовано відповідно до критеріїв, та відображати об'єктивність мотивації на кожному окремому із зазначених етапів навчального процесу;

- *актуальність та вчасність мотивації* є важливою з точки зору доцільності для того чи іншого етапу формування КОМП, оскільки при порушенні структури даного процесу, такий важливий її елемент як

вмотивованість до формування компетенцій, може зіграти не на користь забезпечення професійної компетентності.

Другою важливою умовою, крім мотивації, є професійно-компетентнісне орієнтування студентів. Тому автором запропоновано створити на базі кафедр вітчизняних вищих навчальних закладів спеціалізовані координаційні групи, що опікуватимуться проблемами зазначеного напрямку (рис. 3.11).

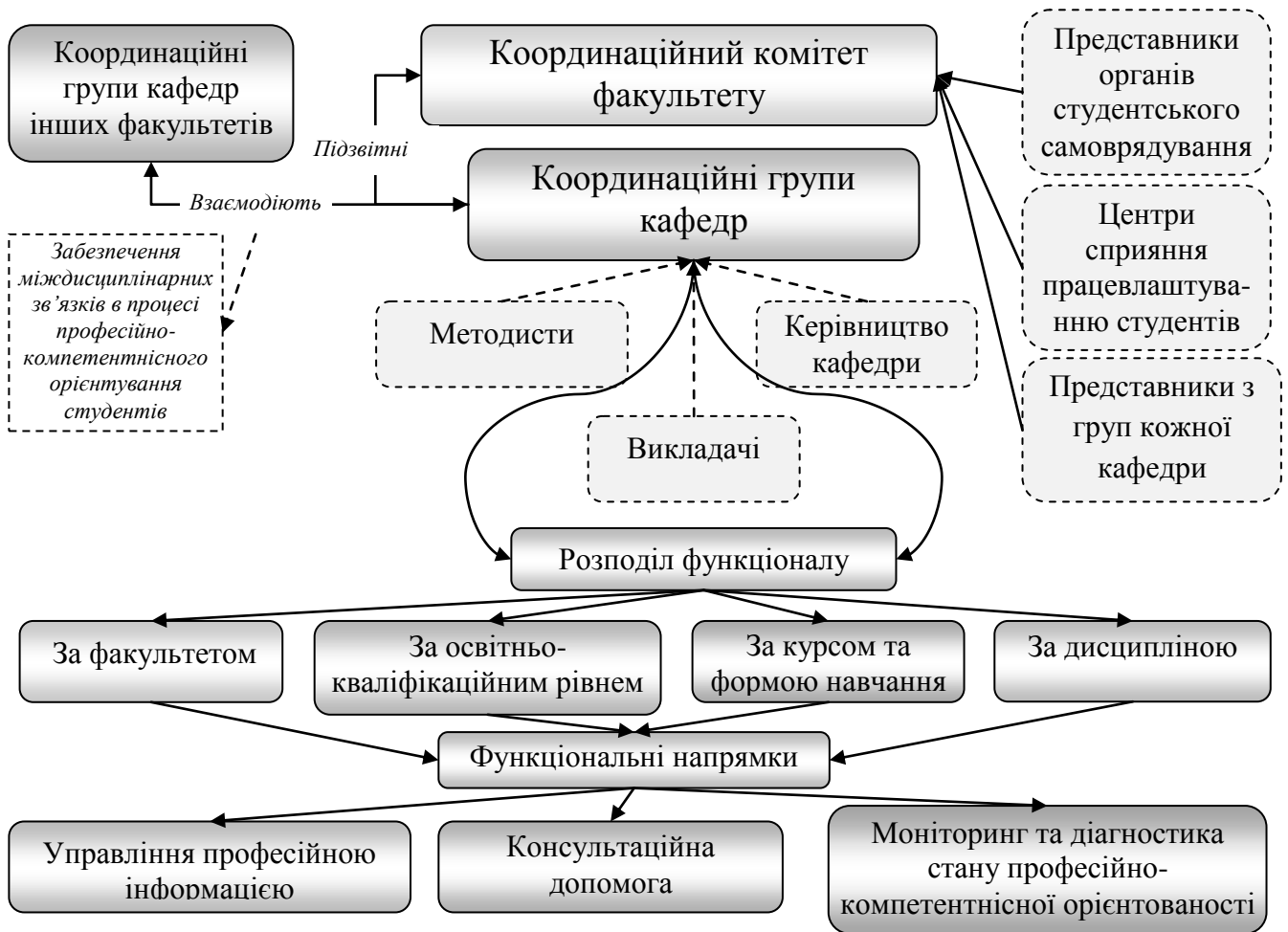


Рис. 3.11. Структура та напрями діяльності координаційних груп з професійно-компетентнісного орієнтування студентів

Джерело: пропозиції автора.

Ключовими напрямками діяльності зазначених координаційних груп є наступні:

1. *Управління професійною інформацією* передбачає методичне забезпечення, організацію та реалізацію заходів з інформування студентів та контролю за

ефективністю засвоєння інформації щодо переліку важливих компетенцій відповідно до конкретних навчальних цілей.

2. *Професійне консультування* – надання інформаційної та методичної допомоги студентові відповідно до питань, що викликають у нього безпосередньо інтерес з точки зору компетентнісного наповнення навчальних дисциплін.

3. *Моніторинг та діагностика стану професійно-компетентнісної орієнтованості* включає набір інструментів щодо визначення та контролю відповідності рівня усвідомлення студентом професійно важливих компетенцій, співставлення себе із майбутньою професією.

Координаційна діяльність ВНЗ представлена не лише відповідними групами кафедр, має місце конкретна організаційна структура із напрямками взаємодії та підпорядкування. Так, на вищому рівні зазначена діяльність вишів представлена Координаційними комітетами факультетів, до складу яких входять представники з Координаційних груп кафедри. Останні, в свою чергу підпорядковані Координаційним комітетам факультетів, а з іншого боку взаємодіють із Координаційними групами кафедр інших факультетів у напрямку забезпечення міждисциплінарних зв'язків в процесі професійно-компетентнісного орієнтування студентів. Організаційний склад Координаційних груп представлений викладачами, методистами та керівництвом кафедри.

Автором також враховано можливі нюанси розподілу функціоналу Координаційних груп кафедр. Так, їхня діяльність може бути структурована за факультетом (тобто координувати питання професійно-компетентнісного орієнтування студентів окремого факультету), за освітньо-кваліфікаційним рівнем (бакалавр, магістр), за курсом та формою навчання (початкові курси, або випускники; денної або заочної форми навчання), за дисципліною (координація в межах окремої дисципліни або блоку дисциплін).

Поряд із мотиваційним забезпеченням та професійно-компетентнісним орієнтуванням процесу формування КОМП, не менш важливим є підвищення ефективності процесів залучення індивіда до формування своїх компетенцій.

Ефективним процес формування КОМП індивіда, а, відповідно, й формування компетенцій, на нашу думку, може бути за рахунок відповідності його організації наступним вимогам:

- усвідомлення індивідом вимог майбутньої професії та здатність визначати цілі навчання, що відповідають цим вимогам;
- наявність в індивіда професійної спрямованості;
- здатність індивіда до самостійної роботи в рамках навчального процесу;
- активна участь індивіда у навчальному процесі.

Виходячи із зазначеного, ми пропонуємо систематизувати напрями діяльності ВНЗ щодо забезпечення ефективного залучення індивіда до процесу формування компетентності (рис.3.12).

З нашої точки зору, діяльність ВНЗ за аналізованим напрямком дослідження не має зводитись лише до координаційних, організаційних та інших дій, що є класичними інструментами механізму регулювання з точки зору економічної науки, а й забезпечувати ефективне подолання можливих труднощів, що можуть очікувано або спонтанно виникнути на шляху реалізації процесів залучення студентів до формування компетенцій.

Таким чином, якщо говорити в цілому про ефективність залучення студента до процесу здобуття компетенцій в рамках процесу формування КОМП слід враховувати останні тенденції, що відбуваються у вищій освіті, які зумовлюють кардинальні зміни у рольовій розстановці суб'єктів освітнього середовища, посиленні їхньої міжособистісної взаємодії, посиленні важливості безперервності пізнання, гуманістичної спрямованості навчального процесу.

В рамках реалізації зазначених у запропонованому організаційно-економічному механізмі інструментів управління ефективністю навчального процесу за напрямком формування КОМП, визначено нові освітні послуги, які мають надаватися індивідові:

- *маркетинг компетенцій* передбачає пропагування, рекламування, змістове пояснення та «просування» компетенцій потенційним їх носіям – майбутнім фахі-

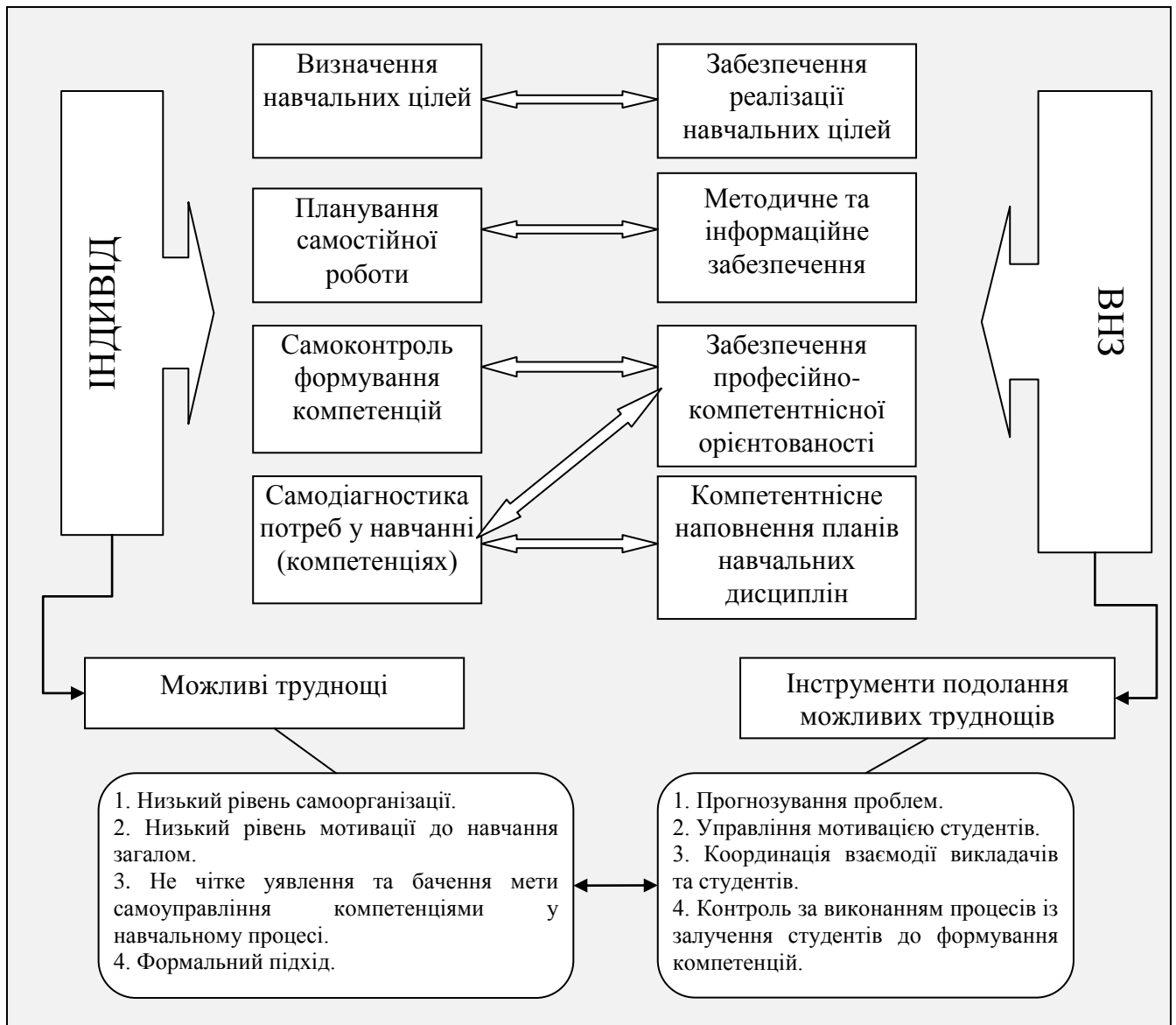


Рис. 3.12. Напрями діяльності ВНЗ щодо забезпечення ефективного залучення індивіда до процесу формування компетенцій

Джерело: пропозиції автора.

вцям з точки зору важливості усвідомлення ними ключових професійних орієнтирів обраної професії;

- *моделювання кар'єри* полягає у методико-консультативній допомозі індивіду створити образ його майбутнього професійного життя із врахуванням можливих етапів його реалізації, часових та організаційних аспектів, а також особистісних обставин;

- *супроводження за цілями* включає надання індивідові можливостей отримати усю необхідну інформаційну, організаційну та методичну допомогу при

самостійному формулюванні та плануванні навчальної траєкторії, а також в процесі її реалізації.

Надання ВНЗ зазначених функцій матиме більший ефект та вищу якість при взаємодії та за сприянням внутрішніх центрів працевлаштування, представників провідних компаній, державних служб зайнятості та тренінгових компаній. Ці суб'єкти можуть бути задіяні до реалізації окреслених функцій як в ролі безпосередніх співвиконавців, так і відігравати координуючу, консультаційну, методичну та інші ролі.

Важливо зосередити увагу й на кадровому забезпеченні з боку адміністрації ВНЗ управління ефективністю навчального процесу у підготовці майбутніх фахівців різних професій. Так, реалії сьогоденної системи освіти вимагають високого рівня компетентності й від викладачів, оскільки вони є прямими суб'єктами впровадження освітніх та професійних стандартів у навчальний процес. Переорієнтація освітнього процесу на компетентнісно зорієнтований підхід визначає ряд проблем, які, у першу чергу, пов'язані з тим, що педагоги мають лише загальне уявлення про цей підхід. А як наслідок — вони не завжди володіють технологіями, які створять особистості умови для вибору, спонукають її до власного цілепокладання, самоорганізації, групової діяльності в ситуації недостатності (або надлишку) ресурсів [15]. Тому адміністрація ВНЗ повинна планувати бюджет не лише на фінансове забезпечення методологічних та інших елементів реалізації процесу формування КОМП, а й на підвищення кваліфікації викладацького складу, переорієнтації його на відповідність світовим вимогам.

Для визначення ключових орієнтирів системи вищої освіти також можуть стати корисними запропоновані А.О. Заболотним та Д.С. Касьяною такі пріоритетні напрямки:

1. Сприяння розвитку компетенцій, що пов'язані із свідомим вибором професії, усвідомленням того, що особистий успіх залежить від професіоналізму, працелюбства, ініціативності та творчості.

2. Залучення бізнесу до формування портфелю професій, змісту освіти, оцінки якості підготовки студентів, при цьому налагодження комунікацій, які дозволяють максимально використовувати ресурси один одного.

3. Створення і тиражування ефективних моделей взаємодії системи вищої освіти і ринку праці, які дозволяють підвищити рівень соціально-корисної віддачі системи професійної освіти, створюють умови для відтворення інтелектуального капіталу держави, професійного і соціального розвитку молодих спеціалістів, знизять рівень соціальної напруги на ринку праці [125, с. 41].

Для збалансування взаємозв'язку ринку праці та ринку освітніх послуг доцільними є наступні заходи:

1. Визначити перспективи розвитку зайнятості населення, виходячи з потреб економіки в робочих місцях, динаміки робочої сили, моделей ключових компетенцій, потрібних для заповнення майбутніх робочих місць, та переорієнтації освітніх закладів на створення підґрунтя для формування згаданих компетенцій.
2. Розширити участь держави і бізнесу у підготовці фахівців потрібного профілю шляхом підтримки напрямів навчання для задоволення майбутніх потреб ринку праці.
3. Диверсифікувати структуру навчальних закладів за рахунок впровадження нових форм навчання:
 - закладів з конкретною і практичною спеціалізацією, які спроможні готувати працівників, виходячи з актуальних потреб економіки і пропонують 2 – 3-річні навчальні програми;
 - галузевих і професійних комплексів, що реалізують ідею безперервної освіти на кшталт існуючих нині, але мало узгоджених підсистем ліцей – ВНЗ – післядипломна освіта;
 - нових освітніх структур, діяльність яких спрямована на створення необхідних компетенцій працівників шляхом тренінгів, курсів, майстер-класів тощо.
4. Посилити роль конкурсного державного замовлення у підготовці кадрів для економіки з урахуванням динаміки попиту на ринку праці.

5. Залучати бізнес-організації до навчальних процесів через організацію бази практики для студентів або створення власних навчальних підрозділів.
6. Запровадити пільги для тих, хто одночасно працює і навчається, внести необхідні зміни у трудове законодавство, які б передбачали виділення додаткового часу та коштів для їх навчання.
7. Розвивати маркетингові стратегії на ринках праці та освітніх послуг для посилення інформаційних зв'язків між ними, оскільки асиметрична інформація у даному випадку обертається значними втратами [125, с. 134-135; 101, с.217].

3.3. Моделювання спектру компетенцій у професійному розвитку фахівців з управління персоналом в корпоративному середовищі

У сучасних умовах актуальною є проблема виявлення компетенцій працівників, що забезпечують успішність їх діяльності на кожному конкретному підприємстві, тобто з урахуванням особливостей його місії, стратегії, типу корпоративної культури і стилю управління [57]. Так, в процесі управління персоналом важливо не тільки описати компетенції, додає О.В. Сардак, а й чітко сформулювати поведінкові індикатори, які демонструють рівень реалізації кожної компетенції [135, с. 123]. Процес функціонування підприємства слід організувати таким чином, додає С.А. Александрова, наголошуючи на важливості управління компетенціями на всіх рівнях, щоб постійно відбувався цілеспрямований обмін інформацією й знаннями між співробітниками, що забезпечить формування нових знань й компетенцій підприємства [2].

Невипадковою, на думку західних дослідників, є критика працівників кадрових підрозділів щодо надмірної уваги до відповідності діяльності організації правилам і процедурам, а не результатам, відсутності достатніх ресурсів персоналу в таких службах, а також достатніх та необхідних навичок у них [212].

К.І. Сімаков та І.І. Смирнова наголошують на важливості ефективного управління персоналом у прагненні до підвищення конкурентоспроможності підприємства, «...в основі якого лежить продумана стратегія розвитку персоналу...». На думку дослідників, «...кінцевий результат діяльності підприємства залежить від правильної орієнтованості всього персоналу на необхідність постійного розвитку сукупності компетенцій...». Вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві, додають вони, потребує прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо постійної оцінки ефективності процесу розвитку персоналу. Вирішуючи задачу розвитку компетенцій в системі управління персоналом, слід створювати умови для такого розвитку, тобто необхідно враховувати вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на управління компетенціями [139, с. 117-118].

Опікуючись питаннями забезпечення конкурентоспроможності персоналу підприємств, Є.М. Ахромкін наполягає, що «...використання компетенцій дає можливість визначити критерії конкурентоспроможності персоналу шляхом розроблення моделей компетенцій персоналу (для конкретної посади). Вони складаються з сукупності компетенцій, які є важливими для конкретної посади та поведінкових індикаторів, які дозволяють оцінювати рівень прояву конкретних компетенцій...» [5].

Виявлені у ході оцінювання корпоративних можливостей реалізації здобутих в процесі професійної підготовки та професійного розвитку фахівців з управління персоналом результати засвідчили необхідність розробки відповідних пропозицій вітчизняним підприємствам щодо підвищення ефективності управління процесами останнього. Так, ключовим кроком у даному напрямку роботи є розробка науково-практичних рекомендацій щодо корпоративного моделювання розвитку фахівців відповідних відділів на основі типів та рівнів посад, а також рольових сценаріїв професійної діяльності. Рольовий репертуар виконання професійних функцій розширюється, з'являються нові ролі. Так, експерти DDI і Conference Board прогнозують, що протягом наступних п'яти років функції з управління персоналом зміняться більше, ніж за останні три

десятиріччя [195]. Важливим для сучасного підприємства, на наше переконання, є чітке обґрунтування вибору та змісту компетенцій, що стануть предметом процесу управління. Саме тому необхідно чітко усвідомлювати ключовий концепт реалізації таких процедур.

Наявність чітко визначених критеріїв дозволить структурувати основні вимоги до працівників служб персоналу, полегшити процеси оцінювання та розвитку працівника, визначити напрямки підвищення рівня його конкурентоспроможності. Таким чином, організація може для себе вирішити, що є важливішим – відповідність компетентності працівника загальній стратегії, її розміру, напряму діяльності, корпоративній культурі тощо. Такі критерії можуть існувати окремо один від одного, або об'єднані, в залежності уточнення набору компетенцій працівників, а також доповнені новими, притаманними корпоративним вимогам конкретної організації.

Виходячи з цього, нам видається актуальним та концептуально вірним удосконалити методичні підходи до моделювання варіативного сценарію поширення спектру компетенцій в професійному розвитку працівників служб персоналу, відмінністю яких є орієнтація на збагачення їх ролевих функцій у професійній діяльності відповідно до типології та рівнів посад (рис. 3.13).

Сутність удосконалення методики полягає: по-перше, в розробці переліку цільових орієнтирів діяльності фахівців з управління персоналом відповідно до чотирьох ключових професійних ролей, формулювання яких здійснювалося на основі параметрів конкурентоспроможності підприємства; по-друге, у методичному забезпеченні процедури оцінювання працівника за зазначеними цілями та параметрами конкурентоспроможності; по-третє, у організаційному забезпеченні прийняття рішення щодо професійного розвитку працівника на основі рольової диференціації за типами і рівнями посад; по-четверте, в удосконаленні методики оцінки організаційних та економічних витрат на розвиток працівника.

Реалізація запропонованої моделі починається на етапі оцінки потреби у розвитку працівника. Так, за обраним підходом, на цьому етапі постає

необхідність діагностувати наявність нормативно зафіксованих ролевих очікувань від реалізації професійної діяльності.

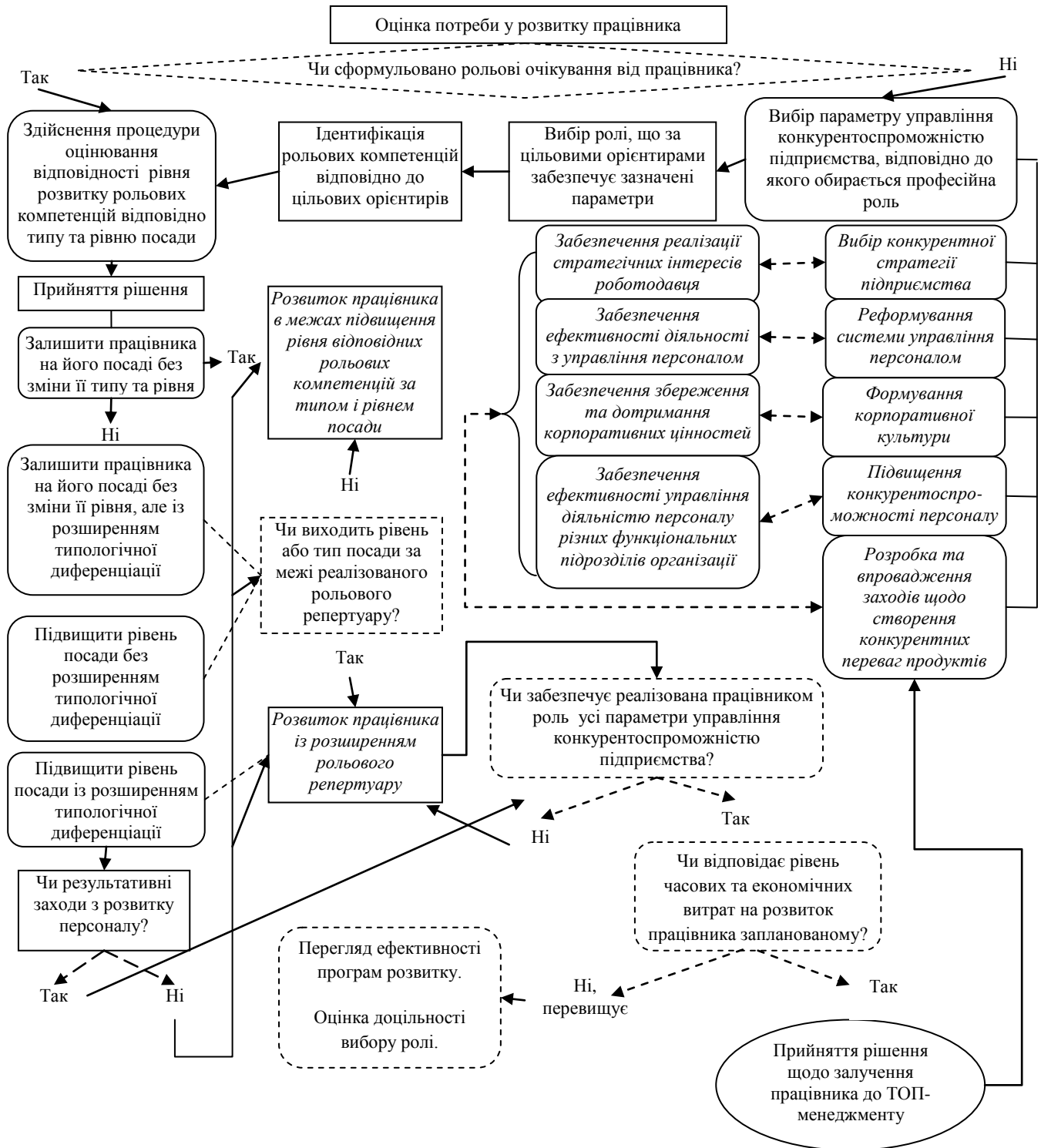


Рис. 3.13. Модель варіативного сценарію поширення спектру компетенцій в професійному розвитку працівників служб персоналу

Джерело: пропозиції автора.

У разі наявності таких вимог, наступним етапом є здійснення оцінки працівника на ступінь його відповідності конкретним компетенціям. Уникнути недоліку узагальненості компетенцій можна, на думку В.М. Петюха та Л.Л. Юрчук, скориставшись моделями компетенцій працівників, які приймають участь у певних видах діяльності (бізнес-процесах). Це дозволяє суттєво скоротити обсяги інформації, яка надається експертам, обмеживши її описом тільки тих компетенцій, які визначають (у більшій чи меншій мірі) ефективність виконання робіт саме за тією функцією, для якої формується модель [105].

За нашим підходом, процедуру оцінки відповідності рівню розвитку компетенцій пропонуємо здійснювати на основі рольової диференціації за типами і рівнями посад шляхом розробки відповідних профілів рольових компетенцій. В рамках такої ідеї, було реалізовано апробацію авторського інструментарію експертного оцінювання щодо побудови таких профілів за чотирма ролями «Партнер», «Експерт», «Комунікатор» та «Координатор». В основу запропонованої методики ліг наступний алгоритм визначення кластерів рольових компетенцій відповідно до різних параметрів конкурентоспроможності підприємства, закладений у структуру та зміст бланку інтерв'ю експертів (Додаток М):

1 етап. Оцінювання компетентності експертів (врахування стажу роботи, рівня посади, участь у процесах управління компетенціями персоналу, ступінь обізнаності в професії за відповідними критеріями);

2 етап. Ідентифікація ролей фахівців з управління персоналом (експерти мають встановити значущість кластерів компетенцій при реалізації різних рольових цінностей за запропонованим автором переліком таких кластерів та сформульованими цінностями). Це дасть змогу, по-перше, здійснити класифікацію ролей, і, по-друге, «наситити» майбутні рольові профілі переліком поведінкових індикаторів ефективного виконання для кожної ролі;

3 етап. Оцінювання експертами рольової диференціації фахівців з управління персоналом за типами їх посад (задачею експертів є визначити яким типам посад притаманні ті чи інші професійні ролі).

Виходячи із запропонованої методики дослідження, задля отримання об'єктивної та актуальної відповідно до ринкових потреб інформації щодо рольових сценаріїв діяльності шляхом експертного оцінювання, була здійснена оцінка компетентності експертів, розрахунок показників якої здійснювався за запропонованим у [82] алгоритмом:

Крок 1. Кожному експерту виставляється оцінка за певним набором критеріїв.

Крок 2. Обчислюється сума балів за всіма критеріями для кожного експерта (C_i , де i – номер експерта).

Крок 3. Для кожного експерта визначається відносне значення за формулою:

$$C_i^* = \frac{C_i}{C_{max}} \quad (3.1)$$

де C_{max} - найбільша сумарна кількість балів, яку може набрати експерт.

Крок 4. Задається діапазон допустимих значень параметра $q_{min} \leq q \leq q_{max}$ залежно від порядку оцінювання числової характеристики i прийнятної абсолютної похибки.

Крок 5. Для кожного експерта обчислюється параметр для функції належності за формулою:

$$q_i = q_{max} - (q_{max} - q_{min}) \times C_i^* \quad (3.2)$$

Результати розрахунку рівня компетентності експертів можна трактувати, враховуючи наступну шкалу для параметра q_i : 0-0,2 – максимально високий рівень компетентності; 0,21-0,4 – високий рівень компетентності; 0,41-0,6 – середній рівень компетентності; 0,61-0,8 – задовільний рівень компетентності; 0,81-1 – дуже низький.

Задля підвищення об'єктивності оцінки компетентності експертів, ми пропонуємо здійснити також і комплексну самооцінку ними на основі співвідношення [77, с.19]:

$$q_j = \frac{(k_{1j} + Ck_{2j})}{2}, \quad (3.3)$$

де k_{1j} – самооцінка j -им експертом свого рівня ознайомлення з інформацією; k_{2j} – самооцінка ознайомлення з об'єктом; C – коефіцієнт порівнюваної вагомості.

Вважають, що $0 \leq k_{1j} \leq 1, 0 \leq k_{2j} \leq 1$. Сталу C визначають із врахуванням специфіки об'єкта експертизи. Так, для об'єкта із суттєвою теоретичною складовою можна встановити $C=0,1$.

Деякими дослідниками показник k_{1j} , що відображає рівень ознайомлення з інформацією замінюється так званим коефіцієнтом аргументації (R_a) [55]:

$$R_j = \frac{(0,1R_i + R_a)}{2},$$

(3.4)

де R_i – коефіцієнт інформованості з проблеми; R_a – коефіцієнт аргументації.

Коефіцієнт R_i визначається на основі самооцінки експерта по проблемі, що вирішується. $R_i=0$ – експерт зовсім не знає проблеми; $R_i=1/3$ – експерт поверхово знайомий з проблемою; $R_i=4/6$ – експерт знайомий з проблемою, але не приймає безпосередньої участі у її вирішенні; $R_i=7/9$ – експерт знайомий з проблемою і приймає безпосередню участь у її вирішенні; $R_i=10$ – експерт знає проблему на відмінно.

R_a визначається в результаті суми балів за відмітками експерта.

Шкала, за якою можна оцінити рівень компетентності експерта шляхом самооцінки характеризується діапазоном від 0 до 1, причому: 0-0,2 – мінімальний рівень компетентності; 0,21-0,4 – задовільний рівень компетентності; 0,41-0,6 – середній рівень компетентності; 0,61-0,8 – високий рівень компетентності; 0,81-1 – максимально високий рівень компетентності.

За результатами реалізації запропонованого алгоритму були отримані наступні дані показників компетентності експертів в межах досліджуваної проблематики, що засвідчили доцільність їх вибору з метою розробки профілів рольових компетенцій фахівців з управління персоналом (табл. Н.1-Н.2 Додатку Н).

Ідентифікація ролей фахівців з управління персоналом шляхом експертного дослідження засвідчила дані, які вказали на перелік кластерів компетенцій для чотирьох ролей «Партнер», «Експерт», «Комунікатор» та «Координатор», що містяться у табл. Н.3.1-3.4, а рольова диференціація фахівців з управління персоналом за різними типами їх посад – у табл. Н.4 Додатку Н.

Таким чином, за результатами апробованого інструментарію експертного оцінювання, автором розроблено профілі рольових компетенцій, що містяться у Додатку П та мають наступну структуру:

- рольові цінності, що відображають ключові цільові орієнтири професійної діяльності фахівця з управління персоналом за рольовим сценарієм;
- характерні типи посад виконавців ролі;
- перелік кластерів компетенцій;
- поведінкові індикатори, що відображають ефективність виконання ролі за описаними кластерами компетенцій відповідно до рівня посади – виконавець чи управлінець.

Запропоновані профілі розроблено з метою надання методичної підтримки роботодавцям при визначенні потреби у професійному розвитку фахівців з управління персоналом, забезпеченні цілей процесів розвитку таких фахівців, а також оцінюванні їх ефективності.

При використанні принципу рольової диференціації у ході реалізації моделі варіативного сценарію поширення спектру компетенцій у професійному розвитку фахівців з управління персоналом, а також розробці відповідних профілів рольових компетенцій, важливо враховувати й методичні аспекти формування рольового сценарію діяльності. Так, ми пропонуємо застосовувати наступний алгоритм формування рольового сценарію діяльності фахівця з управління персоналом (рис. 3.14).

Етапи, що мають місце у зображеній схемі, є взаємопов'язаними. Початок процесу характеризується формулюванням загальної стратегії організації, на що, з одного боку, спрямовані, а з іншого – мають наслідкову характеристику усі інші зазначені етапи. Особливістю зазначеного алгоритму формування рольового

сценарію, що засвідчує циклічний характер зазначеного процесу, є те, що по завершенні та відпрацьованості одного сценарію за конкретними стратегічними пріоритетами, виникає необхідність у змінах чи інтегруванні ролей, через що цикл процесу продовжується знову з точки визначення організації стратегії.

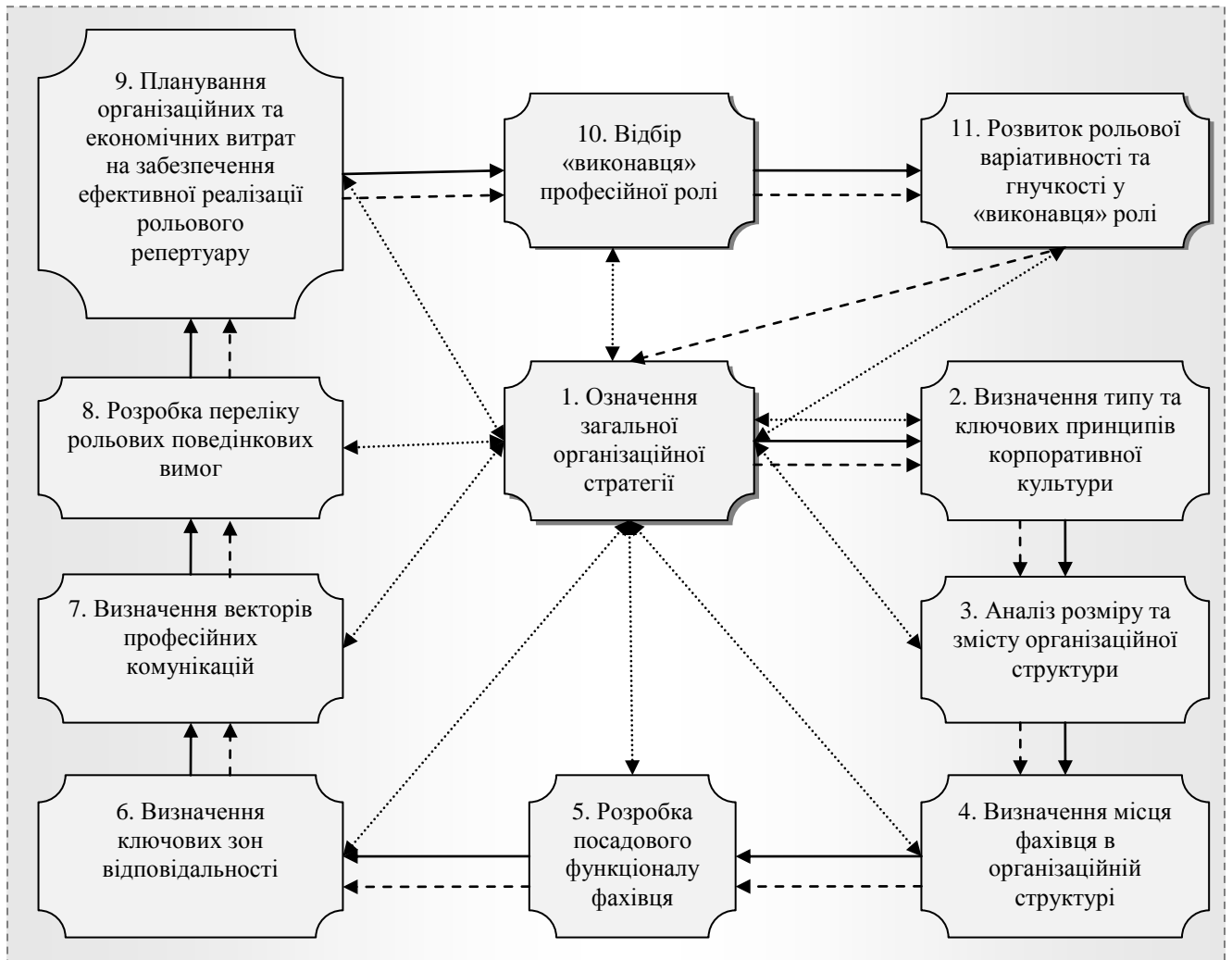


Рис. 3.14. Алгоритм формування рольового сценарію діяльності фахівця з управління персоналом

Джерело: пропозиції автора.

Підкреслимо, використання зазначеного алгоритму процесу формування рольового сценарію діяльності фахівця з управління персоналом має ряд переваг, що полягають у:

- деталізації ключових рольових індикаторів, а, відповідно їм, об'єктивізації процедури оцінювання важливості компетенцій;
- розширенні можливостей для більш змістовної ревізії актуальності посадово-функціональних обов'язків працівників служб персоналу;
- удосконаленні методології планування процесу управління компетенціями працівників служб персоналу на вітчизняних підприємствах.

В аспекті оцінки відповідності фахівця рівню розвитку компетенцій за тією чи іншою роллю, на нашу думку, доцільно скористатися певною методикою.

Виходячи з цього, концептуально важливим є наукове обґрунтування двох показників, що характеризують достатній рівень компетентності – демонстрації компетенції та частоти демонстрації. Залежно від застосування таких показників при побудові діаграм рольової компетентності, пропонуємо трактувати їх наступним чином:

Демонстрація компетенцій – показник, що дозволяє діагностувати здатність працівника реалізовувати компетенцію на практиці за рахунок продемонстрованих поведінкових індикаторів.

Частота демонстрації поведінкового індикатора – показник, що відображає те, як часто працівник демонструє той чи інший поведінковий індикатор при реалізації компетенції.

Зауважимо, що однократність поведінкового індикатору у тій чи іншій рольовій компетенції свідчить про менший ступінь його сформованості у порівнянні із індикаторами, частота демонстрації яких є двократною та більше. Однак, однократність також свідчить про певний ступінь розвитку компетенції та може вказувати на компетентнісне та функціональне розширення ролі, в той час, як багатократність індикатора рольової компетенції свідчить про її функціональну концентрацію у менших за розміром функціональних зонах, але характеризується більшим змістовним насиченням ролі.

В цілому ж, оцінка розвитку рольових компетенцій в рамках відповідної програми підготовки, може бути реалізована за допомогою розрахунку коефіцієнту рольової компетентності:

$$K_{рк} = 1 - \frac{\Pi_{нед}}{\Pi_{оч}} \quad (3.5.);$$

де:

$K_{рк}$ – коефіцієнт рольової компетентності;

$\Pi_{нед}$ – кількість недостатніх рольових індикаторів;

$\Pi_{оч}$ – кількість очікуваних рольових індикаторів.

По закінченні процедури діагностики рольових особливостей діяльності працівника, постає необхідність прийняття рішення щодо подальшого його розвитку в рамках професії. Таке рішення, за описаною методикою, має бути прийняте на основі врахування потреби у зміні типу та рівня посади. Таким чином, розвиток працівника може відбуватися як в рамках розвитку компетенцій за вже виконуваною роллю, так і з перспективою розширення рольового репертуару, і, відповідно до типологічної диференціації або підвищення рівня посади.

Головною метою управління розвитком персоналу є досягнення соціально-економічної ефективності управління персоналом підприємства за рахунок його кар'єрного зростання. «...Як соціальні параметри ефективності управління розвитком персоналу в їх якісному вимірі можна розглядати такі показники: виконання очікувань, потреб і інтересів співробітників у сфері розвитку особистої і професійної компетентності, високий рівень розвитку корпоративної культури організації, посилення творчої компоненти і зацікавленості працівників у праці, зростання соціальної мобільності і підвищення гнучкості організаційної структури, створення сприятливого соціально-психологічного клімату, поліпшення комунікацій на всіх рівнях ієрархії. Крім цього, ефект від управління персоналом через кар'єрне зростання знайде своє відображення у: збільшенні випуску продукції внаслідок зростання продуктивності праці та покращення її якості; зменшенні збитку від плинності кадрів у зв'язку зі стабілізацією колективу; економії ресурсів за рахунок скорочення терміну навчання раціонально обраного персоналу; задоволеності працею, що є мотиваційним ефектом...» [176, с.119].

Оцінити економічні та організаційні витрати за підходом, що заснований на рольовій диференціації можна за відповідними формулами:

$$E_{\text{еф}} = \text{РВ}_{\text{п}} \times K_{\text{рд}} \quad (3.6.);$$

де:

$E_{\text{еф}}$ – відшкодовані витрати на розвиток персоналу;

$\text{РВ}_{\text{п}}$ – річна вартість програми розвитку персоналу;

$K_{\text{рд}}$ – коефіцієнт рольової диференціації.

$$K_{\text{рд}} = 1 - \frac{P_{\text{р}}}{100} \quad (3.7.);$$

де:

$P_{\text{р}}$ – результативність забезпечення цільових очікувань за виконуваною роллю у %.

Формулювання переліку компетенцій, що є важливими при реалізації ролей дає можливість для розробки корпоративних моделей компетенцій відповідно до пріоритетів діяльності з управління персоналом. Такі моделі символізують певний корпоративний стандарт професійної діяльності працівників служб персоналу, відповідно до якого мають здійснюватися усі необхідні процедури в процесі управління їхньою компетентністю. Так, Ю.Ф. Тельнов наголошує, що «... модель компетенцій організації має бути динамічною, такою, що розвивається у відповідності із змінами корпоративної стратегії, передбачаючи реалізацію інноваційних проектів...» [167]. Побудова моделі відповідно особливостям рольової диференціації фахівців наближає її до задоволення зазначених вимог. При цьому, як зазначають В.М. Петюх та А.Л. Рейценштейн, всі компетенції мають відповідати наступним принципам: вичерпності, дискретності, сфокусованості, доступності, конгруентності, сучасності [104].

Ключовою метою розробки та використання підприємством моделей компетенцій є забезпечення конкурентоспроможності персоналу. Моделювання компетенцій дозволяє «... стандартизувати та стабілізувати внутрішні бізнес-процеси, впровадити спеціальні кадрові методики, підвищити рівень зрілості

кадрових та інших процесів...» [179]. Такі можливості уточнюють межі формування конкурентоспроможності, визначають ключові пріоритети діяльності підприємства з управління компетенціями персоналу.

З огляду на зазначене, маємо намір констатувати, що моделювання корпоративно важливих компетенцій є ключовим інструментом у підвищенні роботодавцем конкурентоспроможності як окремо взятого працівника, персоналу конкретного підрозділу або функціонального напрямку, так і персоналу організації в цілому. Концептуальний зміст нашої точки зору представлений на рис. 3.15.

Ілюстрація демонструє ключові інструменти роботодавця під час реалізації процесів управління компетенціями персоналу, що, за умови ефективного моделювання корпоративно важливих компетенцій для кожної окремої професійної групи персоналу, дозволяють досягти ключової стратегічно важливої мети кожного конкуруючого учасника підприємницької діяльності – забезпечення високого рівня конкурентоспроможності персоналу. «...Визначення рівня компетентності кожного співробітника дозволяє... спрогнозувати успішність роботи персоналу підприємства...» [80]. Про це свідчать вимоги міжнародного стандарту якості ISO 9001:2000, згідно якого організація повинна:

- визначати необхідний рівень компетентності для персоналу, залученого до робіт, що впливають на якість продукції;
- організувати підготовку або вживати інших заходів для задоволення цієї потреби;
- оцінювати ефективність вжитих заходів;
- забезпечувати вмотивованість працівників шляхом обізнаності персоналу у доцільності та важливості своєї діяльності і щодо внеску досягнення цілей у сфері якості;
- реєструвати дані про освіту, професійну підготовку, кваліфікацію та досвід роботи.

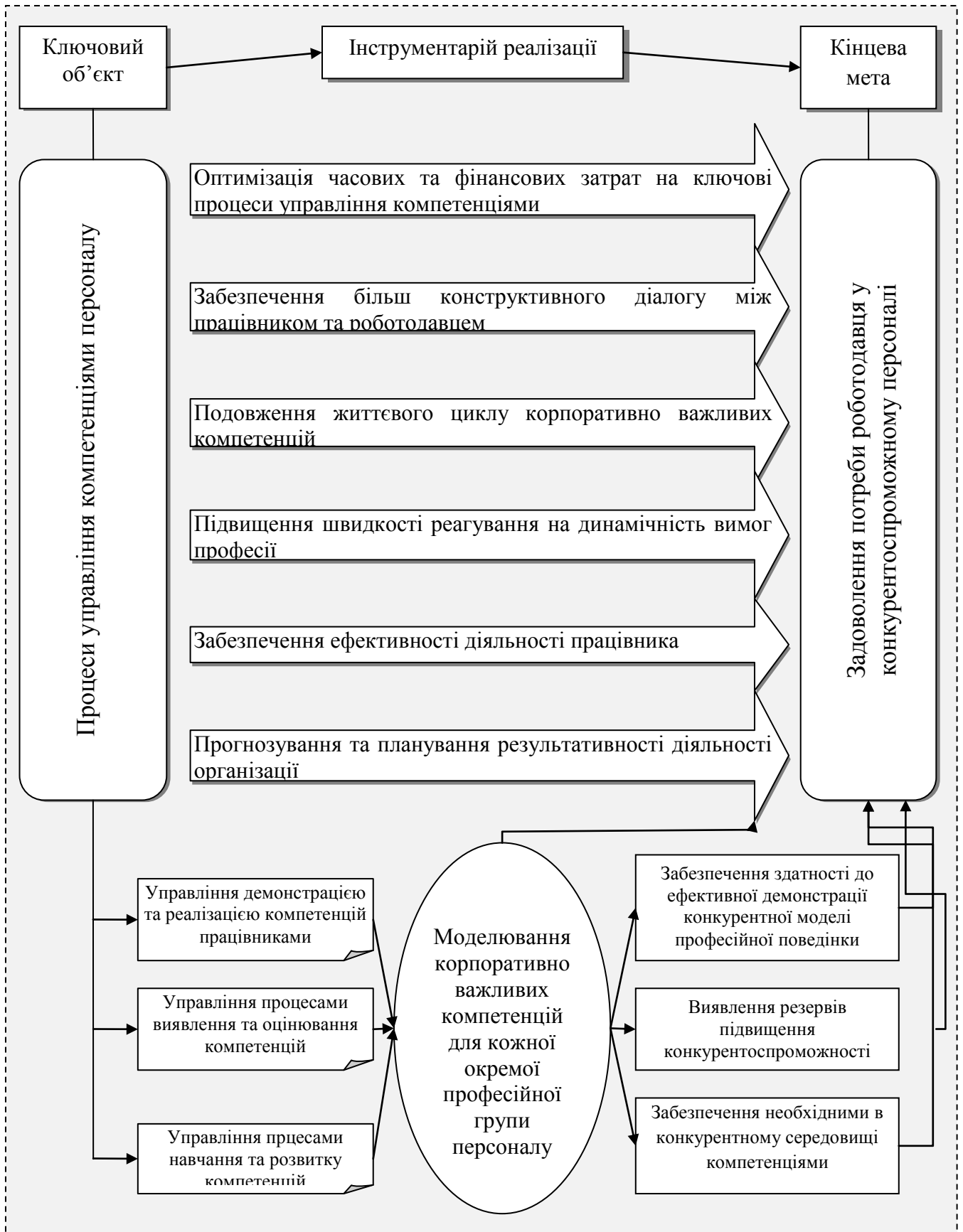


Рис. 3.15. Концепція управління компетенціями персоналу

Джерело: систематизовано автором.

Відповідно до стандарту People CMM, котрий розвиває ідеї групи стандартів, заснованих на «моделі зрілості процесів» (Capability Maturity Model), та розроблений Software Engineering Institute (наразі перейменований на Інститут SMMI) при університеті Карнегі-Меллон, виокремлено чотири ключові напрямки діяльності роботодавця в рамках управління компетенціями персоналу:

- оцінка ефективності використання людських ресурсів;
- встановлення пріоритетів для підвищення рівня компетентності працівника;
- інтеграція підвищення компетентності з покращенням процесу;
- створення культури досконалої робочої сили [207].

Вихідним принципом моделювання компетенцій є зв'язок моделі компетенцій зі стратегією та культурою організації. Узгодження корпоративної моделі компетенцій зі стратегією розвитку означає вертикальне вирівнювання або вертикальну інтеграцію [165, с. 60-61]. Тож, окрім рольових особливостей діяльності фахівців з управління персоналом, на характер виконання ними своїх професійних функцій та формулювання відповідного переліку вимог, варто враховувати такі критерії, як стратегія організації та тип корпоративної культури. Одночасно, зазначені критерії виступають й основою для розробки моделей рольових компетенцій, однак, у разі відсутності на підприємстві останніх, ми рекомендуємо скористатися картами компетентнісних дескрипторів для різних організаційних стратегій та типів корпоративної культури.

Так, при розробці адекватної стратегії формування професійної компетентності персоналу з усієї сукупності проблем, необхідно відібрати ті, що найбільшою мірою відбивають зв'язок між бізнес-стратегією та ефективною політикою управління персоналом. Реалізація стратегії формування професійної компетентності персоналу підприємства має відповідати обраній конкурентній стратегії організації [72]. Виходячи з цього, карта дескрипторів компетентності для різних видів організаційної стратегії виглядатиме наступним чином (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Ключові дескриптори компетентності фахівців з управління персоналом
відповідно до різних видів організаційних стратегій**

Вид організаційної стратегії	Стратегічні пріоритети управління персоналом	Ключові дескриптори компетентності
<i>Стратегія динамічного зростання</i>	«ідеально підібраний» висококваліфікований та вмотивований на досягнення корпоративно важливих цілей персонал.	<ul style="list-style-type: none"> - навички організації ефективної роботи підприємства та забезпечення його рентабельності (динамічне зростання не можливе без рентабельності); - розуміння комерційних та фінансових принципів управління бізнесом; - вміння знаходити баланс між такими аспектами бізнес-діяльності, як дотримання інтересів власника з одного боку, працівників – з іншого (в умовах обраної стратегії необхідним є розуміння інтересів обох сторін і знаходження шляхів їх поєднання задля досягнення єдиної мети).
<i>Стратегія підприємництва</i>	підбір молодих працівників-новаторів; розвиток індивідуальних можливостей особистості; розширення повноважень працівників; діяльна участь керівника у справах колективу.	<ul style="list-style-type: none"> - висока толерантність до будь-яких негативних проявів емоцій співробітників; - терплячість та мудрість, здатність здійснювати та нести відповідальність за непопулярні заходи; - вміння взаємодіяти з людьми в команді, конструктивно управляти конфліктами.
<i>Стратегія прибутку</i>	збереження кадрової бази (стабільна, зважена та справедлива система мотивації; довгострокові програми утримання персоналу; операційне управління змінами).	<ul style="list-style-type: none"> - навички та знання з ризик-менеджменту; - навички та знання з проектного менеджменту; - комунікативні та організаторські навички; - юридична грамотність.
<i>Стратегія зміни курсу діяльності</i>	активний пошук персоналу; створення нових робочих місць; інтенсивний рух персоналу; зміна курсу та перегляд ключових процесів управління персоналом.	<ul style="list-style-type: none"> - фінансово-економічні знання; - здатність до ініціювання а впровадження організаційних змін в компанії; - здатність до удосконалення процедур оцінки персоналу та управління ефективністю співробітника; - вміння надавати консультаційну підтримку бізнесу в розрізі трудових відносин і трудового права.
<i>Стратегія ліквідації</i>	скорочення чисельності працівників; мінімізація витрат на персонал	<ul style="list-style-type: none"> - соціальна сміливість; - юридичні знання; - знання з бюджетного менеджменту; - управління конфліктами; - емоційна зрілість.

Джерело: систематизовано автором на основі узагальнення наукових точок зору.

На нашу думку, яку б стратегію не обрала організація, завжди ключовою компетенцією фахівця з управління персоналом має бути стратегічне бачення. Воно дає змогу знаходити системні рішення. На сьогодні, проблеми в організаціях накопичені практично в усіх сферах: дефіцит фінансування, кадрів, здатних породжувати й впроваджувати інноваційні рішення, дефіцит лояльності, зниження корпоративної активності, спрямованої на оновлення знань тощо. Тому зміни і оптимізація мають бути комплексними. Плануючи один управлінський вплив, менеджер з персоналу має передбачити всі можливі наслідки. Наприклад, якщо приймається рішення про найм нового спеціаліста, необхідно розуміти джерела проблем, які йому доведеться розв'язувати.

Тип корпоративної культури також має вплив на набір або важливість тих чи інших компетенцій. Визначимо основні дескриптори компетенцій фахівця сфери управління персоналом відповідно різним типам корпоративної культури (табл. 3.2).

Одним із критеріїв, що має вплив на вибір компетенцій фахівця у сфері управління персоналом є розмір організації. Розмір організації складається з кількох компонентів: ємність організації (виробничі потужності, кількість технологічних ліній і швидкість переробки сировини); чисельність персоналу організації; випуск продукції або затрат на виробництво; наявність ресурсів для організації у вигляді матеріальних цінностей і чистих активів [8].

Крім перелічених показників, розмір підприємства може залежати ще й від того, чи є воно диверсифіковане, чи – однобізнесове. Для першого характерним є виготовлення різнотипної продукції, для другого – навпаки, однотипної, що свідчить про його вузькопрофільність.

Причини залежності набору компетенцій фахівців у сфері управління персоналом від розміру організації, враховуючи наведені вище компоненти, криються у тому, що функціонал підрозділу управління персоналом може значно розширитись, урізноманітнитись, зазнати змін щодо кількості та якості навантаження на працівників даної сфери. Відповідно до цього розширюються й вимоги до компетентності працівників, що залучені до процесу управління персо-

Таблиця 3.2

Дескриптори компетенцій фахівця з управління персоналом відповідно до типу корпоративної культури

Тип корпоративної культури	Дескриптори компетенцій фахівця з управління персоналом
<p>Кланова – організаційна культура, що робить акцент на довгостроковій вигоді удосконалення особистості, надає значення високому ступеню згуртованості колективу і моральному клімату. Організація заохочує бригадну роботу та участь людей у бізнесі.</p>	<p>Орієнтація на згуртованість колективу, формування у людей відчуття вірності організації, на розвиток здібностей співробітників і підвищення їх кваліфікації; здатність оцінювати поведінку персоналу з точки зору прийнятих у компанії цінностей та норм; сприяння розвитку працівників; орієнтація на збереження традицій та цінностей, на забезпечення цілісності компанії; вміння розв'язувати конфлікти і націленість на консенсус.</p>
<p>Адхократична – організаційна культура, що робить акцент на зростанні та отриманні нових ресурсів. Успіх означає виробництво нових продуктів чи послуг. Важливо бути лідером на ринку. Заохочення індивідуальної ініціативи.</p>	<p>Націленість на організаційне оновлення; вміння аналізувати, ініціювати і проводити організаційні зміни, виступати в якості консультанта; вміння створити та підтримати креативне середовище, мотивувати людей до творчості; готовність ризикувати і експериментувати; здатність передбачувати зміни; вміння робити акцент на можливостях і оцінювати вірогідність; стратегічна орієнтованість.</p>
<p>Ієрархічна – організаційна культура, де людьми управляють процедури. Успіх визначається термінами надійності поставок, гнучких календарних графіків і низьких витрат. Характерним є гарантування зайнятості працівникам і забезпечення довгострокової передбачуваності.</p>	<p>Навички оптимізації процесів діяльності персоналу; вміння удосконалювати процеси; вміння розробити і впровадити чіткі системи, процедури, регламенти, стандарти; орієнтація забезпечення неухильного виконання правил персоналом; навички організації ідеального документообігу; раціональне мислення; вміння координувати і організовувати; вміння управляти інформаційними потоками.</p>
<p>Ринкова – організаційна культура, що робить акцент на стремлінні перемагати. Важливим є конкурентне ціноутворення і лідерство на ринку. Стиль організації – жорстка лінія на конкурентноздатність.</p>	<p>Орієнтація на забезпечення ефективного використання людських ресурсів в межах реалізації стратегічних бізнес-задач; орієнтація на досягнення стратегічних цілей компанії за рахунок оптимізації кількісного складу персоналу і підвищення його якості; вміння працювати у високо конкурентному середовищі; здатність конструктивно вирішувати конфлікти; гнучкість в прийнятті рішень; вміння оперативно перебудовувати свою діяльність; цілеспрямованість; орієнтація на вирішення задач і прийняття рішень.</p>

Джерело: розроблено автором на основі джерела [168].

налом. Збільшення чисельності персоналу організації може бути пов'язане й із розширенням його професійно-посадового складу, що вимагає від фахівця з управління персоналом знань щодо нових професій, методів та напрямів навчання й розвитку працівників з новою спеціалізацією, підбору такого персоналу, його мотивацією тощо.

Ще одним критерієм, що може зумовлювати зміни у наборі компетенцій фахівця з управління персоналом є напрям діяльності організації. На сьогоднішній день існує безліч напрямів діяльності: банківська, аудиторська, медична, будівельна, торгівельна, юридична, IT-технології, різні види промисловості тощо. Крім того велике значення має, що саме виробляється – товари чи послуги. Виходячи з цього фахівцеві з управління персоналом варто бути підготовленим в кожній сфері по-своєму. Знання різних спеціальностей, посадових обов'язків, кар'єрних перспектив, напрямів розвитку та навчання, вже не говорячи про тонкощі пошуку і підбору, є надзвичайно важливими. Крім того, що змінюватись може набір професійно-функціональних компетенцій, зазнати змін можуть і особистісні. Це зумовлено тим, що фахівець з управління персоналом може мати справу як з виробничими спеціальностями, так і з працівниками більш творчого напрямку. Очевидно, що підхід до таких спеціалістів відрізнятиметься. Одну з ключових ролей в цьому випадку грає група конфліктологічних компетенцій: управління емоціями, конфліктами, стресами в організації, навички управління творчим потенціалом, управління персоналом під час нововведень тощо.

Зауважимо, що недостатньою є лише формальна розробка корпоративних стандартів професійної діяльності працівників, зокрема, і фахівців з управління персоналом. Варто враховувати та долати проблеми, що можуть стати на заваді ефективного використання відповідних моделей компетенцій. Тому, слід сформулювати методичні рекомендації щодо діяльності підприємства під час використання моделей компетенцій.

Рекомендації підприємствам щодо ефективного використання моделей компетенцій:

1. Забезпечення наявності досвідченого компетентного персоналу, що здатен ефективно впровадити модель компетенцій у роботу організації.
2. Проведення обов'язкового моніторингу організаційної діяльності та ревізії ключових інструментів управління персоналом.
3. Організація діяльності щодо управління моделлю компетенцій, а саме підтримка статусу її актуальності з метою уникнення застарівання.
4. Забезпечення ознайомлення та усвідомлення персоналом як «носієм» компетенцій змісту корпоративного професійного стандарту діяльності.
5. Надання підтримки користувачам моделі компетенцій.
6. Вчасний та постійний моніторинг того, як компетенції диференціюють ефективну та неефективну роботу працівника.
7. Забезпечення правильної інтерпретації рівнів компетенцій відповідно поведінковим індикаторам компетенцій.
8. Орієнтування процедури оцінювання компетентності на ситуативно-поведінкову траєкторію.
9. Постійне удосконалення навчальних програм та забезпечення цільової їх спрямованості.
10. Застосування єдиних для усіх процесів управління персоналом критеріїв та рівнів компетенцій.

Таким чином, запропонований підхід до процесів корпоративної стандартизації діяльності фахівців з управління персоналом на основі їх рольової диференціації забезпечує ефективність діяльності з планування та реалізації процесу формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу зазначених фахівців у корпоративному середовищі, що в результаті задовольняючи потреби роботодавця, забезпечує конкурентоспроможність персоналу.

Висновки до розділу 3.

У розділі 3 розроблено концептуальні та практичні підходи до регулювання процесів формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівців з управління персоналом, визначено шляхи, інструменти, напрями, механізми, принципи реалізації діяльності держави, роботодавців та ВНЗ у цій царині.

На основі аналізу проблем на професійному ринку праці фахівців з управління персоналом, визначено три ключові напрями їх подолання шляхом застосування нормативно-правових інструментів соціального партнерства. Зокрема, сформульовано ключові напрями реалізації таких інструментів – підвищення рівня орієнтованості роботодавців щодо ключових аспектів діяльності фахівців з управління персоналом, підвищення ефективності дій роботодавців у фахових радах із розробки професійних стандартів, посилення ролі професійних асоціацій фахівців з управління персоналом. В рамках зазначено запропоновано внести зміни, або прийняти відповідні закони, ініціювати соціальний діалог, надано рекомендації професійним об'єднанням роботодавців та професійним асоціаціям. Координація взаємодії суб'єктів соціального діалогу з питань регулювання професійного ринку праці зазначених фахівців має реалізовуватися також й на основі рекомендацій щодо удосконалення класифікаційної та кваліфікаційної структури професії, співучасті у розробці професійного стандарту, підвищення ступеню орієнтованості роботодавців у проблемах професії та розробки вимог до їх представників у робочих групах із професійної стандартизації, сприянні створенню та розвитку професійних асоціацій.

Удосконалено організаційно-економічний механізм формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівців з управління персоналом у вищих навчальних закладах. Обґрунтовано, що управління ефективністю навчального процесу можна покращити шляхом впровадження нових освітніх послуг в рамках управління процесом формування компетентнісно орієнтованою моделлю поведінки, дотримання ключових принципів освітнього

середовища, розробки додаткових внутрішніх нормативних документів з питань удосконалення навчальних планів та програм. Запропоновано категорії пріоритетності різних складових професійної підготовки у структурі дисциплін фахового спрямування, групи дисциплін у навчальному плані за принципом нормативності та варіативності, елементи управління компетентісно орієнтованою моделлю компетенцій студентів, уточнено критерії управління компетентністю викладацького складу, а також критерії оцінювання відповідності навчального процесу принципам освітнього середовища.

Сформульовано ознаки сформованості, показники оцінювання та перелік факторів формування компетентісно орієнтованої моделі поведінки як основи формування професійно важливих компетенцій, що є методичним підґрунтям для діагностики проблем її формування та розрахунку показників рівня сформованості такої поведінки. Апробовано методику соціологічного дослідження щодо оцінювання такого показника, результати якої засвідчили необхідність розробки відповідних заходів щодо управління процесами формування компетентісно орієнтованої моделі поведінки. Такі заходи включають три блоки – розробку інструментів мотивації студентів до формування своєї компетентності, рекомендації щодо створення координаційних груп з професійно-компетентісного орієнтування студентів, їх структури та напрямів діяльності, а також напрями діяльності ВНЗ щодо забезпечення ефективного залучення індивіда до процесу формування компетенцій.

В рамках удосконалення процесів формування компетентісної компоненти трудового потенціалу фахівців з управління персоналом на підприємстві запропоновано модель варіативного сценарію поширення спектру компетенції у професійному розвитку, що ґрунтується на принципі рольової диференціації діяльності з управління персоналом, типів та рівнів посад за цією професією та відповідає ключовим критеріям управління конкурентоспроможністю підприємства. Методичною основою реалізації зазначеної моделі є профілі рольових компетенцій, структура яких складається із рольових цінностей, характерних типів посад виконавців, кластерів компетенцій та відповідних їм

поведінкових індикаторів для двох рівні посад – виконавець та управлінець. Це дає можливість сформулювати вимоги до рольових особливостей реалізації професійних функцій, прийняти рішення щодо відповідного напрямку розвитку такого працівника, оцінити ефективність часових та економічних витрат, та прийняти рішення щодо кар'єрного просування. Сформульовано рекомендації підприємствам щодо ефективного застосування моделей компетенцій на практиці, а також запропоновано для формулювання вимог до рольових компетенцій фахівців з управління персоналом взяти за основу вид організаційної стратегії та тип корпоративної культури.

Основні результати дослідження висвітлено у наукових працях [148; 150; 153; 161; 162; 164].

ВИСНОВКИ

У дисертації здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано нове вирішення науково-практичного завдання щодо формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівців з управління персоналом у рамках інституційного поля професійної стандартизації з урахуванням соціально відповідальної взаємодії держави, роботодавців та вищих навчальних закладів. Результати дисертаційної роботи дозволили сформулювати наступні висновки:

1. Результативне формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу має передбачати врахування сукупності особистісної, демографічної та освітньої його компонент, які важливо доповнювати компетентнісною складовою, без якої не можливо забезпечити здатність та готовність фахівця реалізовувати свій трудовий потенціал на конкретному професійному ринку праці. Структурно-логічну послідовність процесів формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу доцільно розглядати через призму формування моделі професійної поведінки фахівця, яка дозволяє за певними наборами характеристик диференціювати рівень його конкурентоспроможності.

2. Інституційне середовище взаємодії визначальних суб'єктів (вищих навчальних закладів, роботодавців та держави) процесів формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівців з управління персоналом має охоплювати національну, освітню та корпоративну площини, де актуалізується специфіка розвитку професійного ринку праці на основі формування професійного, освітнього та корпоративного стандартів діяльності зазначених фахівців, що є ключовим результатом у забезпеченні ринкових потреб у конкурентоспроможній робочій силі.

3. Сформовано та адаптовано методика діагностики можливих проблем в процесах формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівців з управління персоналом, що ґрунтується на застосуванні міждисциплінарного підходу, який дає можливість шляхом комбінування різних

методів та інструментів здійснити оцінку дієздатності визначальних суб'єктів в національній, освітній та корпоративній площинах.

4. Констатовано, що асиметрії на професійному ринку праці фахівців з управління персоналом зумовлені двома обставинами: по-перше, недостатнім ступенем зорієнтованості роботодавців у ключових аспектах професійної діяльності фахівців з управління персоналом та їхньою некомпетентністю у відборі та використанні трудового потенціалу таких фахівців; по-друге, неефективністю інструментарію державного регулювання в частині забезпечення ключової інституційної умови професійної стандартизації, що пов'язана із відсутністю офіційно прийнятого професійного стандарту діяльності фахівців з управління персоналом, недосконалістю нормативного забезпечення класифікації та кваліфікаційних вимог до професії.

5. Розроблено методику оцінки сформованого рівня компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівців з управління персоналом, яка ґрунтується на кваліметричній моделі визначення ступенів важливості загальноекономічних та фахових компетенцій. Встановлено, що інтегративний коефіцієнт компетентності працюючих фахівців з управління персоналом, що є базою для розрахунку економічних втрат, свідчить про 72% ефективність затрачених коштів на формування в системі вищої освіти та реалізацію в практичній діяльності професійно важливих компетенцій. Структурна різноманітність зазначеного коефіцієнту за критерієм місця навчання засвідчила відставання рівнів компетентності у тих фахівців, що не мають спеціальної вищої освіти.

6. Проведена діагностика можливих проблем в процесах формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу в межах корпоративної площини свідчить про недостатню міру володіння сучасними роботодавцями відповідними інструментами та механізмами ефективного реалізації своєї ролі в цих процесах. Розраховані показники оцінки корпоративних можливостей реалізації здобутих в процесі професійної підготовки компетенцій та професійного розвитку працівників є не вищими за середній рівень. Встановлено,

що найнижчими ці показники є переважно на підприємствах державної форми власності. Про недостатній ступінь спроможності роботодавців, як суб'єктів процесів формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівців з управління персоналом свідчать низький рівень фінансової спроможності, недосконалі соціально-трудова регулятори, а також проблеми підвищення кваліфікації та навчання персоналу.

7. Доведено необхідність удосконалення нормативно-правових інструментів соціального партнерства, які базуються на реалізації трьох напрямків: підвищення рівня зорієнтованості роботодавців щодо ключових аспектів діяльності фахівців з управління персоналом; підвищення ефективності дій роботодавців у фахових радах із розробки професійних стандартів; посилення ролі професійних асоціацій фахівців з управління персоналом. Обґрунтовано необхідність прийняття нових та внесення змін до чинних законодавчих документів, рекомендацій об'єднанням роботодавців та професійним асоціаціям задля посилення їх партнерської взаємодії в процесах формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівців з управління персоналом.

8. Обґрунтовано необхідність удосконалення організаційно-економічного механізму формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівців з управління персоналом у вищих навчальних закладах, функціонування якого запропоновано спрямувати за чотирма визначальними напрямками: оптимізація проектування навчальних планів та програм із врахуванням конкурентних пріоритетів професійної підготовки відповідно до ринкових потреб; забезпечення відповідності навчального процесу ключовим принципам освітнього середовища; забезпечення ефективного формування компетентнісно орієнтованої моделі поведінки студентів; управління компетентністю науково-педагогічних працівників. Аргументовано, що основою ефективного формування професійних компетенцій є високий рівень сформованості у студентів компетентнісно орієнтованої моделі поведінки.

9. Недосконалість ключових процесів формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівців з управління персоналом у

корпоративному середовищі зумовили необхідність моделювання варіативного сценарію поширення спектру компетенцій в професійному розвитку працівників служб персоналу, що ґрунтується на ідеї важливості рольової диференціації діяльності з управління персоналом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адміністративні дані Державної служби зайнятості: кількість вакансій, чисельність осіб, що шукали роботу та чисельність працевлаштованих у професійному розрізі за січень-грудень 2010,2011,2012,2013,2014pp. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dcz.gov.ua/control/uk/statdatacatalog/list>.
2. Александрова С.А. Управління компетентністю персоналу / С.А. Александрова // Науково-технічний збірник. — 2012. — №104. — С. 289-293.
3. Аналітичний звіт про стан і перспективи розвитку малого та середнього підприємництва в Україні. Державна служба України з питань регуляторної політики та розвитку підприємства. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.dkrp.gov.ua/files/042dbf480c.doc.
4. Анисимов О. С. Методологический словарь для управленцев / О. С. Анисимов. - М.: 2002. - 295 с.
5. Ахромкін Є.М. Аналіз критеріїв конкурентоспроможності персоналу промислових підприємств / Є.М. Ахромкін // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля : наук. журнал. – Луганськ, 2012. – № 1 (172). – ч.1. – С.212-220.
6. Байденко В.И. Компетентностный подход к проектированию государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования (методологические и методические вопросы) / В.И. Байденко. – М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2005.- 114 с.
7. Бандура А. Теория социального научения / А. Бандура. – М.: Евразия, 2001. – 320 с.
8. Баранов В.В. Сучасні питання щодо удосконалення організаційної структури управління персоналом. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/npkntu_e/2010_18_1/stat_18_1/16.pdf.

9. Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры / Э. Берн; пер. с англ. / Под ред. Н. Бурыгиной, Р. Кучкаровой. – М.: Апрель ПРЕСС, Изд-во ЭК СМО-ПРЕСС, 2002. – 640 с.
10. Белодед О.В. Ставлення бібліотечних працівників до інноваційних перетворень у бібліотеці ВНЗ Підсумки II етапу міжвузівського соціологічного дослідження «Інноваційна діяльність – ключовий фактор успішного розвитку бібліотеки вишу» 2015. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://eir.nuos.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/1423/Beloded.pdf?sequence=1>.
11. Бланк А. Репутаційний капітал. 2012. (на основі дослідження «Найбільш шановані роботодавці 2011 року», проведеного компаніями Reputation Capital, Групою Рост і HeadHunter за міжнародною методикою Reputation Institute). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://grouprost.com/ru/818>.
12. Боровков А. Б. Готовность учителя к использованию информационных технологий в педагогической деятельности как основа ИКТ-компетентности [Електронний ресурс] / А. Б. Боровков // Доклад : Международный конгресс конференций "Информационные технологии в образовании" (ИТО-2003). – Режим доступу: <http://www.ict.edu.ru>.
13. Бояцис Р. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы / Р. Бояцис ; пер. с англ. - М. : ГИППО, 2008. - 352 с.
14. Бузько І.Р., Вартанова О.В., Надьон Г.О. та ін. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія. / [І. Р. Бузько, В. В. Вартанова, П. Р. Надьон та ін.]. – Вид-во Луганськ: Вид-во СНУ ім. В Даля, 2009. – 365 с.
15. Бурлаєнко Т. Необхідність формування економічної компетентності менеджерів освіти у розрізі неперервного розвитку на засадах стандартизації освіти / Т. Бурлаєнко // Нова пед. думка. – 2010. - №2. – С. 3-5.
16. Вахович І.М., Іщук Л.І., Пиріг С.О. Стан і проблеми вищої освіти в Україні / І.М. Вахович, Л.І. Іщук, С.О. Пиріг // Актуальні проблеми економіки . – 2014. – №1(151). – С. 63-69.

17. Вдосконалення міжбюджетних відносин і стратегії державних видатків у сферах охорони здоров'я та освіти в Україні: вибрані питання. – Світовий банк: ДП «Видавничий дім «Козаки»». – 2008. – 168 с.
18. Витрати на освіту, Research & Branding Group. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://rb.com.ua/ukr/marketing/tendency/8324/>. – 2012.
19. Вища освіта в Україні: громадська думка студентів (результати загальнонаціонального опитування студентів 2015 р. Фондом «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва та фірмою «Юкрейніан соціолоджі сервіс»). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dif.org.ua/ua/publications/press-relizy/visha-osvita-v-ukraini-gromadska-dumka-studentiv-.htm>.
20. Волкова Н.П. Педагогіка: посібник для студентів вищих навчальних закладів / Н.П. Волкова. – К. : Академія, 2002. – 576 с.
21. Генкин Б.М. Экономика и социология труда / Б.М. Генкин. – 7-е изд., доп. – М.: Норма, 2007. – 312с.
22. Головань М.С. Компетентнісна модель випускника економічного ВНЗ напряму підготовки «Фінанси і кредит» / М.С. Головань // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: library.uira.kharkov.ua.
23. Гончаренко С. У. Український педагогічний енциклопедичний словник / С. У. Гончаренко. – Рівне: Волинські обереги, 2011. – вид-ня 2-ге, доп. – 552 с.
24. Грэхем Х.Т., Беннетт Р. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие для вузов / Пер. с англ. под ред. Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. –598 с.
25. Грiшнова О.А. Економіка праці та соціально-трудоу відносини: підручник / О.А. Грiшнова. – К.: Знання, 2006. – 559 с.
26. Грiшнова О. А. Людський розвиток: навч. посіб. / О.А. Грiшнова. – К.: КНЕУ, 2006. – 308 с.
27. Дехтяренко О.В. Контекстное обучение как педагогическая платформа повышения инновационной восприимчивости профессионального образования / О. В. Дехтяренко // Кіраванне ў адукацыі. – 2007. – № 9. – С. 15-19.

28. Джаин И.О. Оценка трудового потенциала: [монография] / И.О. Джаин. – Сумы, 2002. – 250 с.
29. Дмитриєв-Заруденко В.В. Модулі компетентності в практиці діяльності державної служби зайнятості / В.В. Дмитриєв-Заруденко // Ринок праці та зайнятість населення. – К.: ІПК ДСЗУ, 2010. – №3. – С.26-30.
30. Дмитриева М.А., Дружилов С.А. Уровни и критерии профессионализма: проблемы формирования современного профессионала / М.А. Дмитриева, С.А. Дружилов // Сибирь. Философия. Образование: Вльманах Сибирского отделения РАО. – Новокузнецк: Изд-во ИПК, 2000. – Вып. 4. – С. 18-30.
31. Добренко О.О. Вплив діючої в Україні системи кваліфікацій на професійний ринок праці / О.О. Добренко // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2014. –№3 (27). – С. 40-45.
32. Дублінська модель характеристик компетенцій (дублінські дескриптори) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://kneu.edu.ua/userfiles/dosl_nauky/dublindescr.pdf.
33. Дяків О.П., Прохоровська С.А. Структура лідерських компетенцій менеджера / О.П. Дяків, С.А. Прохоровська // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер.: Економічні науки. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nvpushk_2013_6_11.pdf. – 2013. - №6. – С. 48-55.
34. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник / [А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін.] ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А. М. Колота. — К. : КНЕУ, 2009. — 711, [1] с.
35. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т.1 / Ред.кол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Вид. центр «Академія», 2000. – 864 с.
36. Есенина Е.Ю. Зарубежные практики управления системой квалификаций и компетенций [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.firo.ru/wp-content/uploads/2013/04/Esenina.pdf>.
37. Жильцов В.А. Обобщенное представление целей обращения в АСИ по проектам создания региональных агентств развития профессиональных

квалификаций [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
http://asi.ru/upload_docs/news.pdf.

38. Закон України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 № 1556-VII. [Електронний ресурс] // Офіційний портал Верховної ради України – Режим доступу:
<http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>.

39. Закон України «Про соціальний діалог в Україні» від 23.12.2010 № 2862-VI. [Електронний ресурс] // Офіційний портал Верховної ради України – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws>.

40. Закон України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності» із змінами, внесеними від 17.05.2012 р. N 4719-VI. [Електронний ресурс] // Офіційний портал Верховної ради України – Режим доступу:
<http://zakon5.rada.gov.ua/laws>.

41. Закон України «Про організації роботодавців, їх об'єднання, права і гарантії їх діяльності» № 5026-VI від 22.06.2012. [Електронний ресурс] // Офіційний портал Верховної ради України – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws>.

42. Збаравська Л.Ю. Реалізація принципів фундаментальної та професійної спрямованості як методологічна основа концепції навчання фізики в аграрно-технічному навчальному закладі / Л.Ю. Збаравська // Наукові записки НДУ ім. М. Гоголя. Психолого-педагогічні науки. [Електронний ресурс]. – 2011. – № 10. – Режим доступу: <http://moodle.ndu.edu.ua/file.php/1/NaykZap2010N11/mtp/mtp5.pdf>.

43. Звіт за результатами соціологічного опитування «Соціально-економічний та професійний портрет українського викладача». [Електронний ресурс]. – Центр дослідження суспільства. – 2013. - Режим доступу: http://www.cedos.org.ua/system/attachments/files/000/000/002/original/csr__teachers_-_report_-_final.pdf?1386338539.

44. Звіт про конкурентоспроможність регіонів України / Т. Бойко, І. Газізуллін, І. Гончаренко та ін. // [Електронний ресурс] – 2011. – Режим доступу: www.competitiveukraine.org.

45. Зибарев Д. О развитии национальных квалификационных стандартов в Российской Федерации / Д. Зибарев // Труд за рубежом (он-лайн журнал).

[Электронный ресурс]. – 2010. - №4. – Режим доступа: <http://trudzr.ru/2011/02/zibarev-db-ken-zamestitel-nachal-nika-upravleniya-po-razvitiyu-trudovogo-potenciala-nii-tss.html>.

46. Зимняя И.А. Ключевые компетенции – новая парадигма результата современного образования / И.А. Зимняя // Интернет-журнал «Эйдос». – [Электронный ресурс]. – 2006. – Режим доступа: <http://www.eidos.ru/journal/2006/0505.htm>.

47. Зимняя И. А. Социально-профессиональная компетентность как целостный результат профессионального образования: (идеализированная модель) / И. А. Зимняя // Проблемы качества образования. Компетентностный подход в профессиональном образовании и проектировании образовательных стандартов. – М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2005. – С. 10–20.

48. Іщенко А.Ю. Глобальні тенденції і проблеми розвитку освіти: наслідки для України. Аналітична записка. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.niss.gov.ua/articles/1537/>.

49. Іщук Л. І. Передумови вдосконалення механізму фінансування вищої освіти / Л.І. Іщук // Економічні науки. Сер.: Облік і фінанси [Электронный ресурс]. – 2012. – Вип. 9 (4). – С. 146-151. – Режим доступа: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecnof_2012_9\(4\)_18.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecnof_2012_9(4)_18.pdf).

50. Иванова А. «Серьёзные игры» крупных компаний, или как сэкономить на обучении персонала. [Электронный ресурс]. – 2014. – Режим доступа: <http://ubr.ua/business-practice/own-business/sereznye-igry-krupnyh-kompanii-ili-kak-sekonomit-na-obuchenii-personala-309660>.

51. Идрисова А.Н. Международный опыт в области разработки профессиональных стандартов. АО «Республиканский научно-методический центр развития технического и профессионального образования и присвоения квалификаций». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rnmc.kz/index.php/ru/analiticheskie-spravki/120-mezhdunarodnyj-opyt-v-oblasti-razrabotki-professionalnykh-standartov-ps>.

52. Кадровий інтернет-портал «hh.ua». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://hh.ua/>.
53. Кадровий інтернет-портал «job.ukr.net». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://job.ukr.net/>.
54. Кадровий інтернет-портал «rabota.ua». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://rabota.ua/>.
55. Калініна І.О., Гожий О.П., Мусенко Г.О. Врахування компетентності експертів у методах багатокритеріального аналізу в задачах раціонального вибору / І.О. Калініна, О.П. Гожий, Г.О. Мусенко // Наукові праці. Комп'ютерні технології. – Вип. 179, том 191. – 2012. – С. 116-123.
56. Квіт С. (міністр освіти і науки України) Потрібні зміни: зміст і завдання освітніх реформ / С. Квіт // «Українська правда». [Електронний ресурс]. – 2015. – Режим доступу: <http://www.pravda.com.ua/articles/2015/01/27/7056516/>.
57. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 301с.
58. Кибанов А. Я. Управление персоналом: Энциклопедический словарь / [А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, И. Е. Ворожейкин и др.]; под ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 311с.
59. Клецова К.В. Формування компетенцій персоналу як основа забезпечення його конкурентоспроможності на ринку праці / К.В. Клецова // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2010_1_1/Klecova.pdf.
60. Клименко А. Досвід США у професійній класифікації фахівців з управління персоналом / А. Клименко // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=461>.
61. Клименко О. Менеджер чи фахівець: як правильно назвати посаду? / О. Клименко // Науково-дослідний інститут соціально-трудових відносин Міністерства соціальної політики України. Всеукраїнська асоціація кадровиків.

Питання та відповіді класифікації професій. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.lir.lg.ua/klasifikator_5.html.

62. Кожан Т.О. Компетентнісні засади моделювання діяльності менеджера з персоналу / Т.О. Кожан // Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. – Спец. вип. Праця в ХХІ столітті: новітні тенденції, соціальний вимір, інноваційний розвиток: у 2 т. – Т.1. – К.: КНЕУ, 2012. – С. 546-552.

63. Кожан Т.О. Визначення видів компетенцій менеджера з персоналу / Т.О. Кожан // Соціально – трудові відносини: теорія та практика : зб. наук. праць / М-во освіти і науки України, ДВНЗ "Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана"; [відп. ред. Т. Г. Кицак]. – 2013. - № 2(6). – С. 98 - 105.

64. Кожан Т.О. Дескриптори навчальних досягнень студентів у компетентнісно орієнтованій освіті / Т.О. Кожан // Соціально-трудова відносини: теорія та практика: зб. наук. праць / М-во освіти і науки України, ДВНЗ "Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана" - №2(8). – 2014. – С. 332-346.

65. Коленда Н.В. Шляхи підвищення конкурентоспроможності робочої сили /Н.В. Коленда // Економічний форум. [Електронний ресурс]. – 1/2011. – Режим доступу: http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/ekfor/2011_1/36.pdf.

66. Колот А.М. Розвиток наук про працю та соціально-трудова відносини на засадах міждисциплінарності / А.М. Колот // Соціально-трудова відносини: теорія та практика. Збірник наук. праць. – 2014. - №2(8). – С. 7-26.

67. Корват Л.В. Модель професійно-психологічних компетенцій фахівця економічного профілю / Л.В. Корват // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.nbu.gov.ua/portal/.../Korvat.pdf.

68. Кравець І. М. Роль компетенцій у розвитку та оцінюванні людського потенціалу / І.М. Кравець // Електронне фахове видання "Глобальні та національні проблеми економіки". – Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. Випуск 3. – 2015. - С.650-653.

69. Кравець І. М. Тенденції формування та використання трудового потенціалу Хмельниччини / І. М. Кравець // Зб. доповідей учасників Міжнар. наук.-практ. конфер. "Людина, Бізнес, Держава: реалії та перспективи соц- екон. та

інноваційного розвитку", м. Кіровоград (17 квітня 2014 р.), КНТУ: 2014. - С.120-121.

70. Кравченко О. Б. Удосконалення якісних характеристик трудового потенціалу як чинник підвищення конкурентоспроможності національної економіки / О.Б. Кравченко // Актуальні проблеми міжнародних відносин: зб. наук. пр. – К.: КНУ ім. Т. Шевченка. – 2006. – Вип. 65. – С. 32–33.

71. Линенко А. Ф. Педагогічна діяльність і готовність до неї : монографія / А. Ф. Линенко . – АПН України Півд. укр.. пед.. ун-т ім. К. Д. Ушинського. – Одеса: ОКФА, 1995. – 77 с.

72. Лісогор Л. С. Оцінка конкурентоспроможності національної робочої сили у контексті глобалізаційних змін / Л. С. Лісогор // Вісник Хмельницького національного університету. – 2005. – № 2. Т. 1. – С. 182–186. – (Серія «Економічні науки»).

73. Лісогор Л.С. Чинники формування конкурентного середовища на ринку праці / Л.С. Лісогор // Демографія та соціальна економіка. – 2008. – №2 (10). – С. 104-114.

74. Маршавін Ю. М. Шляхи забезпечення узгодженості підготовки фахівців у навчальних закладах України з потребами ринку праці: методологічні та прикладні аспекти / Ю. М. Маршавін // Ринок праці та зайнятість населення. - 2014. - № 3. - С. 13-18.

75. Матюх С.А. Фактори формування конкурентоспроможності вищих навчальних закладів у структурі кон'юнктури ринку освітніх послуг / С.А. Матюх // Наука й економіка. – 2014. – №2(34). – С.216-220.

76. Мельник С.В. Формування державної політики щодо розроблення професійних стандартів нового типу / С.В.Мельник // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.pandia.org/text/79/516/43132.php>.

77. Методологія експертного оцінювання: Конспект лекцій для використання в навчальному процесі в системі підвищення кваліфікації кадрів / Уклад. Новосад В.П., Селіверстов Р.Г. – К.: Вид-во НАДУ, 2007. – 56 с.

78. Мировые практики выявления и оценки талантов: итоги исследования. 2014. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.trainings.ua/article/7105.html>.
79. Митина Л. М. Психология развития конкурентоспособной личности / Л. М. Митина. – М.: Московский психолого-социальный институт; Воронеж: Издательство НПО «МО-ДЕК», 2002. – 400 с.
80. Мица В. П. Кадрова політика на підприємстві: проблеми та перспективи / В.П. Мица // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №6. – С. 165-168.
81. Мірошник З.М. Психологічна характеристика соціальної ролі у структурі особистості сучасного вчителя / З.М. Мірошник // [Електронний ресурс]. – Режим доступа: http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/vchu/N165/N165p133-137.pdf.
82. Мокін В. Б. Новий підхід до ідентифікації параметрів малих річок за нечіткими експертними оцінками / В. Б. Мокін // Вісник ВПІ. – 2005. – № 4. – С. 34–41.
83. Муравьёва А.А. Дисбаланс спроса и предложения квалификаций на рынке труда Евросоюза – пути преодоления / А.А. Муравьёва // Вестник ТВГУ. Серия «Педагогика и психология». – 2013. – Выпуск 3. – С. 14-23.
84. Мясищев В. Н. Психология отношений / В. Н. Мясищев [Под ред. А. А. Бодалева]. – Москва : МПСИ, 2004 – 400 с.
85. Національний класифікатор професій ДК 003:2010 / Державна установа Науково-дослідний інститут соціально-трудова відносин Мінсоцполітики України, Інститут української мови, Державний комітет статистики України. – К.: „Соцінформ”. – 746 с.
86. Національні (державні) статистичні класифікації (класифікатори) / Публікація документів Державної Служби Статистики України // [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://ukrstat.org/uk/work/klass200n.htm>.
87. Національна система компетенцій, кваліфікацій та профорієнтації (НСККП) [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://www.potok.org.ua/nskkp>.
88. Носова О.В., Маковоз О.С. Конкурентоспроможність підготовки фахівців вищими навчальними закладами відповідно до вимог ринку праці / О.В. Носова,

О.С. Маковоз // Інформаційні технології в освіті. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ite.kspu.edu/webfm_send/210.

89. Овчарук О. Компетентності як ключ до оновлення змісту освіти / О. Овчарук // Стратегія реформування освіти в Україні. – К.: К.І.С. – 2003. – С. 13-41.

90. Овчинникова М.Н. Требования работодателей в пространстве рыночного взаимодействия: эмпирическая диагностика / М.Н. Овчинникова // Корпоративная культура – 2007. – №1(155). – С. 58-61.

91. Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка. Изд. 2-е, испр. и доп. М.: 1994. – 615с.

92. Основи економіки праці: навч. посіб. для студ. екон. спец. / Д. П. Богиня, О.А. Грішнова. – 2-е вид., стер. – К.: Знання-Прес, 2001. – 314 с.

93. Основні показники діяльності вищих навчальних закладів України на початок 2010/11 навчального року: Стат. бюлетень. – К.: Держкомстат України, 2011. – 207с.

94. Основні показники діяльності вищих навчальних закладів України на початок 2011/12 навчального року: Стат. бюлетень. – К.: Держкомстат України, 2012. – 219с.

95. Основні показники діяльності вищих навчальних закладів України на початок 2012/13 навчального року: Стат. бюлетень. – К.: Держкомстат України, 2013. – 188с.

96. Основні показники діяльності вищих навчальних закладів України на початок 2013/14 навчального року: Стат. бюлетень. – К.: Держкомстат України, 2014. – 165с.

97. Основні показники діяльності вищих навчальних закладів України на початок 2014/15 навчального року: Стат. бюлетень. – К.: Держкомстат України, 2015. – 169с.

98. Панков В., Тупик И. Внутрифирменная система сертификации персонала / В. Панков, И. Тупик // Менеджер по персоналу. – 2006. – №2. – С. 4-13.

99. Паркинсон Марк. Использование психологии в бизнесе. Практическое руководство для менеджеров. – М.: НИРО, 2003. – 243с.
100. Пекар В. Людський капітал України 2025 / В. Пекар // InoPressa. [Електронний ресурс]. – 2012. – Режим доступу: <http://innovations.com.ua/ua/articles/op-manage/18307/lyudskij-kapitalukrajini-2025-pidsumki-forsajtu>.
101. Петрова І.Л. Інноваційний вектор формування людського потенціалу України / І.Л. Петрова // Будуємо нову Україну. Збірник конференції. – К.: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2015. – 407 с.
102. Петрова І. Інтеграційна роль компетенцій у стратегічному управлінні людськими ресурсами / І. Петрова // Україна: аспекти праці. – 2008. - №8. – С. 23 – 28.
103. Петрова І. Л. Стратегічне управління розвитком персоналу в системі соціально-трудових відносин / І. Л. Петрова // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2011. – № 5 (50). – С. 128–132.
104. Петюх В.М., Рейценштейн А.Л. Формування моделі компетенцій рекрутера / В.М. Петюх, А.Л. Рейценштейн // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. – Спец. вип.: у 3 т. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. – К.: КНЕУ, 2010. – С. 242-251.
105. 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.
106. Пихота А. Заботятся ли украинские компании о профессиональном развитии своих сотрудников? [Электронный ресурс]. – 2011. – Режим доступу: <http://www.trainings.ua/article/3153.html>.
107. План дій для нового Міністра : практ. посіб. / Т. Мотренко, А. Вишневський, В. Баєв, А. Бондаренко; за заг. редакцією Т. Мотренка. - К.: Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2006. – 352 с.

108. Постанова Верховної ради України Про прийняття за основу проекту Закону України про систему професійних кваліфікацій № 5301-VI від 2 жовтня 2012 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws>.
109. Постанова Кабінету міністрів від 17 вересня 2008 р. N 842 «Про затвердження Концепції державної системи професійної орієнтації населення». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/842-2008-%D0%BF>.
110. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження національної рамки кваліфікацій» № 1341 від 23.11.2011 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-%D0%BF>.
111. Праця України у 2010 році: Стат. зб. - К.: Держкомстат України, 2011. – 325 с.
112. Праця України у 2011 році: Стат. зб. - К.: Держкомстат України, 2012. – 323 с.
113. Праця України у 2012 році: Стат. зб. - К.: Держкомстат України, 2013. – 322 с.
114. Праця України у 2013 році: Стат. зб. - К.: Держкомстат України, 2014. – 336 с.
115. Праця України у 2014 році: Стат. зб. - К.: Держкомстат України, 2015. – 281 с.
116. Привезенцев М.В., Олейникова О.Н., Муравьёва А.А. и др. Профессиональные стандарты как основа для подготовки конкурентоспособных работников: Методическое пособие. / М.В. Привезенцев, О.Н. Олейникова, А.А. Муравьёва и др. - М., 2007. – 15с.
117. Прийма С.М., Панін О.В. Забезпечення прозорості Європейської і національних рамок кваліфікацій за допомогою комп'ютерних онтологій / С.М. Прийма, О.В. Панін // Інформаційні технології і засоби навчання. [Електронний ресурс]. - №1 (33). – 2013.– Режим доступу: <http://journal.iitta.gov.ua/>.

118. Пронюшкина Т.Г. Конкурентоспособность как детерминанта профессионального образования инженеров: монография / Т. Г. Пронюшкина. – М.: Изд-во МГУС, 2005. – 380 с.
119. Про основні напрями розвитку трудового потенціалу в Україні на період до 2010 р.: Схвалено Указом Президента України від 3 серпня 1999 р. № 958/99 // Офіційний Вісник України. - 1999. - № 31. - Ст. 1608.
120. Про результати аудитів ефективності використання коштів Державного бюджету України на підготовку кадрів з вищою освітою та підвищення кваліфікації за галузевою ознакою. – Київ: Рахункова палата України, 2011. – 42 с.
121. Професійна орієнтація: навч. посіб. / Т.О. Кожан. – К.: КНЕУ, 2009. – 214, [2]с.
122. Прохоров А.М. Советский энциклопедический словарь. Изд. 4-е, перераб. и доп. М., 1990. – 1278с.
123. Пряшникова О.Д., Лейбович А.Н. Профессиональные стандарты: краткий обзор зарубежного опыта / О.Д. Пряшникова, А.Н. Лейбович // «Промышленник России». [Электронный ресурс]. – 2008. – Режим доступа: http://www.nark-rspp.ru/wp-content/uploads/Statya_professionalnye_standarty.pdf.
124. Рибачук Ю., Никонов Г. Як профстандарти вплинуть на ринок праці? / Ю. Рибачук, Г. Никонов // [Електронний ресурс]. – 2012. – Режим доступа: <http://ua.comments.ua/life/186617-yak-profstandarti-vplinit-na.html>.
125. Ринок праці та освіта: пошук взаємодії: [Зб. наук. ст.] / Під наук. ред. І.Л. Петрової . – К.: Таксон, 2007. – 200с. – (Ex professo).
126. Регіональні проблеми формування трудового потенціалу і шляхи їх вирішення: [кол. монографія] / Н.Д. Лук'янченко, В.П. Антонюк, Л.В. Шаульська й ін. – Донецьк: Донецьк. нац. ун-т, НАНУ, Ін-т економіки пром-сті, 2004. – 339 с.
127. Результати дослідження «HR-галузь очима HR-фахівців: бар'єри і перспективи розвитку» Офіційний сайт Маркетингової дослідницької компанії InMind. [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://www.inmind.com.ua/>.

128. Результаты исследования «Пусть меня научат». [Электронный ресурс]. – 2013. – Режим доступа: http://rabota.ua/Info/Employer/post/2013/01/03/rezultaty_issledovania_pust_menia_nauchat.aspx.
129. Руденко Н. Тенденции развития сферы HR. Учитывать или проигрывать. [Электронный ресурс]. – 2015. – Режим доступа: <http://blog.ucmsgroup.ru/hr-trends-2015-consider-or-loose/>.
130. Савченко В.А. Професійні стандарти: сутність, значення, перспективи створення і використання / В.А. Савченко // Соціально-трудові відносини: теорія і практика. Збірник наукових праць. – 2012. - № 2(4). – С. 23-31.
131. Савченко В.А. Про співвідношення понять «компетентність», «компетенція» та «професійна придатність» / В.А. Савченко // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. – Спец. вип.: у 3 т. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. – К.: КНЕУ, 2010. – Том 2. – С. 314-322.
132. Савчук Л. М., Сливка М. М. Розвиток компетенції персоналу – невід’ємна складова конкурентоспроможності підприємства в умовах економіки знань / Л.М. Савчук, М.М. Сливка // [Електронний ресурс]. – Режим доступа: http://www.rusnauka.com/28_NIOXXI_2008/Economics/35433.doc.htm.
133. Сара Холлифорд, Стив Уиддет. Руководство по компетенциям. Изд.: НІРРО, 2003 – 224 с.
134. Сардак О.В. Розробка системи компетенцій персоналу підприємства / О.В. Сардак // Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка». – 2010. – Вип. 4(3). – С.120-132.
135. Сардак О.В. Роль соціальної компетентності персоналу в умовах ринку / О.В. Сардак // Экономические науки/5. Управление трудовыми ресурсами. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.rusnauka.com/2_ANR_2010/Economics/5_56989.doc.htm.
136. Семеріков С.О. Фундаменталізація навчання інформаційних дисциплін у вищій школі: [моногр.] / С.О. Семеріков ; наук. ред. акад. АПН України, д. пед. н., проф. М.І. Жалдак. — Кривий Ріг: Мінерал; К.: НПУ ім. М.П. Драгоманова, 2009. — 340 с.

137. Ситник Н.І. Компетентнісний підхід в управлінні людськими ресурсами / Н.І.Ситник // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – Менеджмент організацій [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://economy.kpi.ua/ru/taxonomy/term/700>.
138. Ситник Н.І. Управління персоналом: навч. посібник / Н.І. Ситник. – К.: Фірма “Інкос”, 2009. – 472 с.
139. Сімаков К.І., Смирнова І.І. Стратегія управління розвитком персоналу на промисловому підприємстві в сучасних умовах / К.І. Сімаков, І.І. Смирнова // Часопис економічних реформ. – 2013. – №4 (12). – С. 114-120.
140. Сысоев И. Моделирование компетенций / И. Сысоев // Управление персоналом / Отдел кадров. – 2005.- № 3 (118). – С. 9-15.
141. Скільки заробляють українці: обзор средних зарплат. [Електронний ресурс]. – 2015. – Режим доступу: <http://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=13080>.
142. Слостенин В. А. Профессиональная готовность учителя к воспитательной работе / В. А. Слостенин // Советская педагогика. – 1981. – № 4. – С. 76 – 84.
143. Слотина Т. В. Психология личности. – СПб.: Питер, 2008. – 304 с.
144. Смаль С., Евдокимов А. Карты компетентности в системе профобучения / С. Смаль, А. Евдокимов // Менеджер по персоналу. – 2007. - №11. – С. 24-30.
145. Совершенствование системы профессиональных квалификаций. Реформирование системы профессиональных квалификаций в странах-партнерах ЕФО. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.etf.europa.eu/webatt.nsf/0/46F0394EFF6863B6C1257CAD004D7CCB/\\$file/Making%20better%20vocational%20qualifications_RU.pdf](http://www.etf.europa.eu/webatt.nsf/0/46F0394EFF6863B6C1257CAD004D7CCB/$file/Making%20better%20vocational%20qualifications_RU.pdf).
146. Сотрудники поколения Y выбирают обучение. [Електронний ресурс]. – 2011. – Режим доступу: <http://www.trainings.ua/article/3674.html>.
147. Степаненко С.В. Інституціональний аналіз економічних систем (проблеми методології): Монографія. – К.: КНЕУ, 2008. – 312 с.

148. Столярук Х.С. Вибір компетенцій HR-менеджера відповідно до загальної стратегії організації / Х.С. Столярук // Формування ринкової економіки: зб. наук. пр.: у 3 т. – Т. 2 – К.: КНЕУ, 2010. – С. 362-368.
149. Столярук Х.С. Компетентнісні фактори впливу на рівень конкурентоспроможності працівника / Х.С. Столярук // Соціально-трудова відносина: теорія та практика: зб. наук. пр. – К.: КНЕУ, 2011. – №2. – С. 109-114.
150. Столярук Х.С. Методи оцінювання компетентності студентів з науки «Управління конфліктами» / Х.С. Столярук // Аудиторна робота викладача і студента: досвід та напрями вдосконалення: матеріали наук.-метод. конф., 21 лютого 2012 р.: у 2 т. – Т.1. – К.: КНЕУ, 2012. – С. 397-399.
151. Столярук Х.С. Класифікація загальних компетенцій фахівця у сфері управління персоналом / Х.С. Столярук // Актуальні проблеми управління персоналом та економіки праці: збірник матеріалів IV Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів, молодих учених: м. Житомир, 12 квітня 2012 р.: Ж.: ЖДТУ, 2012. – С. 151-154.
152. Столярук Х.С. Алгоритм розробки інноваційної моделі компетенцій фахівця з управління персоналом / Х.С. Столярук // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць.: у 2 т. – Т. 2 – К.: КНЕУ, 2012. – С. 442-451.
153. Столярук Х.С. Критерії формування набору компетенцій фахівця у сфері управління персоналом / Х.С. Столярук // Соціально-трудова відносина: теорія та практика: зб. наук. пр. – К.: КНЕУ, 2012. - № 1(3). – С. 153-159.
154. Столярук Х.С. Конкурентоспроможність персоналу підприємства: компетентнісний підхід / Х.С. Столярук // Конкурентоспроможність економіки України: теорії, моделі, механізми: матеріали II-ої міжнародної науково-практичної конференції: Дніпропетровськ, 25-26 січня 2013 р. – Херсон.: Видавничий дім «Гельветика», 2013. – С. 43-44.
155. Столярук Х.С. Професійно важливі якості фахівця з управління персоналом як фактор формування його компетенцій / Х.С. Столярук // Science and education: a new dimension: march 2013: Budapest. – 2013. – P. 158-159.
156. Столярук Х.С. Готовність як одна із ключових ознак компетентності

працівника / Х.С. Столярук // Актуальні проблеми управління персоналом та економіки праці: збірник матеріалів II Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів, молодих учених: Житомир, 25 квітня 2013р.: Житомир: ЖДТУ. – 2013. – С.64-65.

157. Столярук Х.С. Компетентнісна складова конкурентоспроможності фахівця / Х.С. Столярук // Розвиток трудового потенціалу в умовах інноваційної економіки: матеріали VII міжнародної наук.-практ. конф.: Луганськ-Євпаторія, 25-26 квітня 2013 р.: Луганськ: Вид-во «Ноулідж», 2013. – С. 247-250.

158. Столярук Х.С. Динамічна модель компетенцій в системі оцінювання рівня конкурентоспроможності персоналу підприємства / Х.С. Столярук // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля: науковий журнал. – Луганськ: Східноукраїнський нац. ун-т ім. В. Даля. – 2013. – у 2х частинах. – частина 2. - №7(196). – С. 205-208.

159. Столярук Х.С. Модель формування конкурентоспроможності фахівця / Х.С. Столярук // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Збірник наукових праць. Серія: Технічний прогрес та ефективність виробництва. – Х.: НТУ «ХПІ». – 2013. – №45(1018). – С. 144-150.

160. Столярук Х.С. Оцінка корпоративної практики управління компетенціями фахівців служб персоналу на вітчизняних підприємствах / Х.С. Столярук // Соціально-трудові відносини: теорія та практика (Google Scholar): зб. наук. пр. – К.: КНЕУ, 2015. - № 1(9). – С. 276-286.

161. Столярук Х.С. Розробка профілю соціально-особистісних компетенцій фахівця з управління персоналом / Х.С. Столярук // Економічний часопис-XXI (EBSCOhost, Index Copernicus, Ulrich's Periodicals Directory, C.E.E.O.L., GESIS, РИНЦ) – К.: Інститут суспільної трансформації, 2013. - №1-2(2). – С. 38-41.

162. Столярук Х.С. Розробка рольового сценарію діяльності фахівця з управління персоналом / Х.С. Столярук // Бізнес-інформ (Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, РИНЦ, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals, CiteFactor, Academic Journals Database, Research Bible,

Соціонет, Національна бібліотека України ім. В.І. Вернадського). Науковий журнал. – Харків: Вид-во «Інжек». – 2013. - №12. – С.378-382.

163. Столярук Х.С. Розробка сценарію дослідження методологічних проблем моделювання компетенцій фахівців / Х.С. Столярук // Соціально-трудові відносини: теорія та практика: зб. наук. пр. – К.: КНЕУ, 2014. - № 2(3). – С. 268-273.

164. Столярук Х.С. Тип корпоративної культури як критерій формування набору компетенцій фахівця з управління персоналом / Х.С. Столярук // Стратегія інноваційного розвитку економіки: бізнес, наука, освіта (SIDES): збірник матеріалів V ювілейної міжнародної міждисциплінарної наук.-практ. конф.: Алушта, 26-30 травня, 2013 р.: Харків.: НТУ «ХП». – 2013. – С. 225-227.

165. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб. / І. Л. Петрова. — К. : КНЕУ, 2013. — 466, [6] с.

166. Стратегія реформування вищої освіти в Україні до 2020 року (проект). [Електронний ресурс]. – 2014. – 75с. – Режим доступу: http://reforms.in.ua/sites/default/files/upload/docs/he_reforms_strategy_11_11_2014_1_47.pdf.

167. Тельнов Ю.Ф. Управление компетенциями в самообучающейся организации / Ю.Ф. Тельнов // V-я Международная научно-практическая конференция «Интегрированные модели и мягкие вычисления в искусственном интеллекте», Коломна. [Електронний ресурс]. – 2009. – Режим доступу: www.raai.org/resurs/papers/kolomna2009/doklad/Telnov.doc.

168. Теплов С., Рутицкая В. HR-директор или HR-специалист? / С. Теплов, В. Рутицкая // Менеджер по персоналу. Корпоративная культура. [Електронний ресурс]. – 2008. - №3. – С. 4-8. – Режим доступу: <http://www.hr-hunter.com/lib/practicum/138/>.

169. Тряпицын А.В. Интеграционные процессы в высшем образовании / А.В. Тряпицын // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.prof.msu.ru/publ/omsk2/055.htm>.

170. Тюріна В.О. Становлення особистості майбутніх правоохоронців на засадах толерантності їх професійної підготовки / В.О. Тюріна // Розвиток освіти в умовах

- поліетнічного регіону: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, 5–7 квітня 2007 р.: тези доп. – Ялта : РВВ КГУ, 2007. – Вип. 3. – Ч. 2. – С. 76–79.
171. Узнадзе Д. Н. Экспериментальные основы психологии установки / Д. Н. Узнадзе. – Тбилиси : Изд-во Акад. Наук Груз ССР, 1961. – 210 с.
172. Универсальная система показателей: как достигать результатов, сохраняя ценность / Хьюберт Рамперсад: Пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 352 с.
173. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под ред. Р.Марра. – М., 1997. – 480 с.
174. Управление персоналом организации: учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 638 с.
175. Управление деятельностью служащих / Р. Вильямс. – СПб.: Питер, 2000. – 302с.
176. Управління кар'єрним зростанням персоналу підприємства: монографія / В. М. Гриньова, М. М. Новікова, О. А. Небилиця. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2013. – 180 с.
177. Фесенко Г.І. Фундаменталізація та індивідуалізація вищої освіти / Г.І. Фесенко // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kpi.kharkov.ua/archive/MicroCAD/2011/>.
178. Фінансова автономія університету: умови впровадження. [Електронний ресурс]. – 2014. – Режим доступу: <http://vn.20minut.ua/Osvita/finansova-avtonomiya-universitetu-umovi-vprovadzhennya-10426835.html>.
179. Филлипович А. Новая волна разработки профессиональных стандартов / А. Филлипович // Качество образования. «Ко» и Мультивендорный и академический консорциум в области ИКТ: совместный проект. [Електронний ресурс]. – 2013. – Режим доступу: http://technical.bmstu.ru/LTEP/Projects/Vestnik/2013/ko_09_2013.pdf.
180. Фруктова Я.С. Фундаменталізація змісту професійної освіти як сучасна педагогічна проблема / Я.С. Фруктова // Збірник матеріалів Міжнародної наукової конференції, м. Київ • 1025-річчя історії освіти в Україні: традиції, сучасність та перспективи. – 2014. – С. 310-316.

181. Хуторской А. В. Технология проектирования ключевых и предметных компетенций / А. В. Хуторской // Интернет-журнал "Эйдос". [Электронный ресурс]. – 2005. – Режим доступа : <http://www.eidos.ru/journal/2005/1212.htm>.
182. Чигиринская Н.В., Шаховская Л.С. Экономическая природа компетентности: общеметодологические подходы к проблеме / Н.В. Чигиринская, Л.С. Шаховская // Экономические науки. – 2008. - №4. – С. 406-411.
183. Чурина Л.И., Федорченко С. А. Компетентностный подход при реализации программы подготовки управленческих кадров / С. А. Федорченко, Л. И. Чурина // Электронный журнал «Научные записки НГУЭУ». [Электронный ресурс]. – 2007. – №4. – Режим доступа: www.nsaem.ru/Science/Publications/Science_notes/.../4/426.pdf.
184. Шадриков В. Д. Новая модель специалиста: инновационная подготовка и компетентностный подход / В. Д. Шадриков // Высшее образование сегодня. – 2004. – № 4. – С. 28–31.
185. Шаповалова Т.В. Роль образовательного уровня персонала в повышении конкурентоспособности предприятия / Т.В. Шаповалова // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2003. – №2 (60). – С.271-275.
186. Шаульська Л.В. Проблеми і перспективи формування нової якості трудового потенціалу / Л.В.Шаульська, О.М.Лаушкін // Економіка і організація управління: зб. наукових праць. – Вінниця, 2014. - №1(17)-2(18). – С.14-20.
187. Шаульська Л.В. Реалізація потенціалу конкурентоспроможності фахівця в умовах кризового стану ринку праці / Л.В. Шаульська // Вісник Донецького національного університету. Серія В. Економіка і право. – №2. – 2014. – С. 97-101.
188. Шинкарук В. Шлях до якісної вищої освіти. [Електронний ресурс]. – 2013. – Режим доступу: <http://gazeta.dt.ua/EDUCATION/shlyah-do-yakisnoyi-vischoyi-osviti.html>.

189. Штутман П.Л. Теоретико-методичні засади розробки моделі компетенцій персоналу / П.Л. Штутман // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://archive.nbuiv.gov.ua/portal/natural/npkntu_e/2009_15/stat_09/06.pdf.
190. Яворчук Н., Трибушкова К. Разработка профессиональных стандартов / Н. Яворчук, К. Трибушкова // Кадровик. Трудовое право для кадровика. [Електронний ресурс]. – 2012. – №6. – Режим доступу: <http://www.hr-portal.ru/article/razrabotka-professionalnyh-standartov?page=10>.
191. Ягупов В. В. Компетентнісний підхід до підготовки фахівців у системі вищої школи / В. В. Ягупов, В. І. Свистун // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.library.ukma.kiev.ua/e-lib/NZV7_2007_pedagog/01_уагупов_VV.pdf.
192. Economic Forum: The Human Capital Report. [Електронний ресурс]. – 2013. – Режим доступу: <http://reports.weforum.org/human-capital-index-2013/>.
193. Ernst & Young: Growing Beyond Paradigm Shift Building a New Talent Management Model to Boost Growth. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ey.com/GL/en/Issues/Driving-growth/Growing-Beyond-Paradigm-Shift-Globalization-talent>.
194. Evaluator Competencies / International Board of Standards for Training, Performance and Instruction (IBSTPI) // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ibstpi.org/>.
195. Global Leadership Forecast 2014-2015. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ddiworld.com/glf2014#.U_z3tEtW1g0.
196. Handbook of Occupational Groups and Families Kay Coles James Director August (2002) / United States office of personnel management // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://webapp1.dlib.indiana.edu/virtual_disk_library/index.cgi/5343022/FID2740/pdf%20files/GSHBKOCC.pdf.
197. Handy, C. (1995). The Empty Raincoat – Making Sense of the Future. London: Arrow Books.
198. HR-прогнозы 2015. [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://www.trainings.ua/article/7326.html>.

199. Jaunais Profesiju klasifikators. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.lm.gov.lv/text/80>.
200. Kotler, Philip, and Karen F. A. Fox. Strategic Marketing for Educational Institutions. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, second edition, 1995. First edition (1985) translated and published in Japan and Brazil.
201. Lloyd's: Lloyd's Risk Index 2011, 2013. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.lloyds.com/news-and-insight/risk-insight/library/understanding-risk>.
202. MacClelland David. Testing for competence rather than for “intelligence” // American Psychologist. Volume 28, issue 1. – January 1973. – P. 1-14.
203. National HR standards being rolled out. / SA Board For People Practices // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.bizcommunity.com/Article/196/362/96185.html>.
204. National occupational classification (NOC) 2011 / Statistics Canada // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www23.statcan.gc.ca>.
205. Nina Pološki Vokić, Dubravka Frajlić / Croatian labour force competitiveness indicators: results of empirical research // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ijf.hr/eng/competitiveness/poloski-frajlic.pdf>.
206. Occupational Standards in Germany / Best Leonardo da Vinci Cooperation Projects 2007-2011 // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.adam-europe.eu/adam/thematicgroup/MMVII#.VTbNOtLtmkp>.
207. People CMM. Managing and developing the workforce of an organization. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cmminstitute.com/cmml-solutions/people-cmm/>.
208. Penny Abbot, Marius Meyer. National HR Standards Phase III. First set of HR Professional Practice Standards is released for comment / HR Future // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hrfuture.net/strategic-hr/national-hr-standards-phase-iii.phd?Itemid=1053>.
209. Professional Standards Model / HRM // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hkihrm.org/index.php/ps/professional-standards-model>.

210. Setting the standard: Accepted Principles and Recommended Practices for National Occupational Standards, Certification Programs, and Accreditation Programs / The Alliance of Sector Councils (TASC). Funded by the Government of Canada's Sector Council Program // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.unevoc.unesco.org/e-forum/Setting-the-Standard-EN.pdf>.
211. UK National occupational standards / ALISON a new world of free certified learning // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://alison.com/free-training/UK-National-Occupational-Standards>.
212. U.S. Merit Systems Protection Board. The Role of Delegated Examining Units: Hiring New Employees in a Decentralized Civil Service. – Washington, D.C.: U.S. Merit Systems Protection Board, 1999.
213. Woodruff C. Competent by any other name / C. Woodruff // Presental Management. – 1991. –September. – p. 30-33.
214. West J.P., Berman E.M. From Traditional to Virtual HR: Is the Transition Occurring in Local Government? // Review of Public Personnel Administration. – 2001. – № 21 (1). – P. 38 – 64.

ДОДАТОК А

Таблиця А.1

**Огляд наукових поглядів зарубіжних та вітчизняних авторів щодо
трактування поняття «компетенція»**

Автор, джерело	Визначення
1	2
<i>Ключові слова: стандарти поведінки, поведінкова модель, особливості поведінки, поведінкові індикатори.</i>	
С. Холліфорд, С. Уїддет [133]	Компетенція – це здатність, що відображає необхідні стандарти поведінки.
Р. Вільямс [175, с. 115]	Компетенція – це показник проявленої поведінки, яка маніфестується, і дозволяє індивіду діяти компетентно.
К.В. Клецова [59]	<p>Компетенції – це особливості поведінки персоналу, які визначають результативність його роботи. Ці особливості поведінки можуть включати особисті риси, характеристики темпераменту і емоційно-вольової сфери, рівень інтелекту і особливості розумової сфери людини, настанови, знання і складні навички. Таким чином, компетенція – це поєднання характеристик особи, знань і навичок, критичне для успішного виконання певної роботи. В якості компетенцій не прийнято розглядати тривалість роботи співробітника на певній посаді (досвід роботи) і лояльність до компанії.</p> <p>Слід підкреслити, що при визначенні компетенцій слід враховувати перш за все, моделі поведінки, які задаються здібностями і особовими якостями персоналу, ніж професійні знання і вміння.</p>
Т.О. Кожан [62, с. 548]	Компетенція як один з результатів навчання поряд із іншими (знання, уміння, ставлення і судження, цінності тощо) є особистісною поведінковою характеристикою, яка виражає здатність людини ефективно виконувати професійну діяльність. Іншими словами, це синергетичний ефект використання елементів трудового потенціалу особистості, який полягає в демонстрації стандартних способів виконання професійних дій та очікуваних результатів.
І.Л.Петрова [102]	Компетенції – це інтегрована поведінкова модель, що охоплює знання, навички, ставлення, особистісні риси та мотивованість, необхідні для найкращого виконання певних трудових завдань, функцій, обов’язків.

1	2
І.Сисоєв [140, с.10]	Компетенція – це здатність, яка відображає необхідні стандарти поведінки. Компетенція – це набір поведінкових індикаторів (поведінка), які спостерігаються тоді, коли ефективно діючі працівники проявляють особисті мотиви, риси характеру і здатності у вирішенні задач, які приводять до досягнення високих результатів діяльності.
Ключові слова: базові якості, чинники, фактори, набір, сукупність, комплекс.	
М. Бомензат [185]	Під категорією «компетенція» слід розуміти сукупність таких факторів: знання як результат освіти особистості; навички як наслідок досвіду практичної роботи та професійного навчання; методи спілкування, що обумовлюють уміння спілкування з людьми і ефективно працювати в групах.
Марк Паркінсон [99]	Компетенція – кластер чинників, які включають здатності, особові якості, знання, уміння і навички, необхідні працівникам для успішного виконання своєї роботи.
Д. МакКлеланд [202]	Компетенція – базова якість індивідуума, яка має обумовлююче відношення до ефективного або найкращого на основі певних критеріїв виконання роботи. До базових якостей автор відносить мотиви, психофізіологічні особливості чи властивості, Я-концепцію, знання, навички. На думку автора, компетенції мають відношення до глибокої та стійкої частини особистості і тому визначають поведінку у багатьох ситуаціях.
Х.Рамперсад [172, с. 182]	Індивідуальна компетенція – це сукупність знань, досвіду, навичок, цінностей, норм, моделей поведінки окремого працівника, яка служить основою його особистого успіху і становища в суспільстві, а професійна компетенція – це сукупність знань, досвіду, навичок, цінностей, норм, моделей поведінки, необхідних для виконання даної роботи.
Міжнародна комісія Ради Європи [200]	Компетенції визначаються як загальні, або ключові, вміння, базові вміння, фундаментальні шляхи навчання, ключові кваліфікації, навчальні вміння або навички, ключові уявлення, опори, або опорні знання. Компетенції передбачають спроможність особистості сприймати та відповідати на індивідуальні й соціальні потреби; комплекс ставлень, цінностей, знань і навичок.
Л.М. Савчук, М.М. Сливка [132]	Компетенції – це комплекс індивідуальних якостей людини, які призводять до успіху.

1	2
А.В. Хуторський [181]	Компетенція – сукупність взаємопов’язаних якостей особистості (знання, уміння, навички, засоби діяльності), які задаються відносно певного кола предметів і процесів, і є необхідними для якісної продуктивної діяльності відносно них.
І.А. Зімня [46]	Компетенції – це деякі внутрішні, потенційні, приховані психологічні новоутворення: знання, уявлення, програми (алгоритми) дій, системи цінностей та ставлень, які проявляються у компетентностях. Компетенції – це актуальні компетентності, останні з яких мають такі характеристики як а) готовність до прояву (мотиваційний аспект), б) володіння знанням змісту компетенції (когнітивний аспект), в) досвід прояву компетентності в різноманітних стандартних та нестандартних ситуаціях (поведінковий аспект), г) відношення до змісту компетентності та об’єкту її застосування (ціннісно-смысловий аспект), д) емоційно-вольова регуляція процесу та результату прояву компетентності.
О.В. Сардак [134]	Компетенції – це комплекс необхідних для працівника якостей, які він реалізує у своїй професійній діяльності для успішного досягнення власних цілей і цілей підприємства. Складовими компетенцій є: знання, навички, здатності, цінності, мотиви, зусилля, поведінкові характеристики.
О.В. Носова, О.С. Маковоз [88]	Компетенція – це комплекс характеристик спеціальної свідомості, що відображає здатність фахівця здійснювати професійну діяльність у відповідності з економічними вимогами, на певному кваліфікаційному рівні, з розумінням соціальної відповідальності за результати професійної діяльності.
Ключові слова: <i>здатність застосовувати, здатність реалізовувати.</i>	
Експерти країн Європейського Союзу [200]	Компетенція визначається як здатність застосовувати знання й уміння, що забезпечує активне застосування навчальних досягнень у нових ситуаціях.
Л.І. Чуріна, С.А. Федорченко [183]	Під компетенцією слід розуміти здатність до реалізації знань та вмінь в конкретній ситуації. Компетенція – це кваліфікаційна характеристика індивіда, взята в момент його включення в діяльність.
В.І. Байденко [6]	Компетенція – це здатність застосовувати знання, вміння, досвід та особистісні якості для успішної діяльності в конкретній сфері.

Огляд наукових поглядів зарубіжних та вітчизняних авторів щодо трактування поняття «компетентність»

Автор	Визначення
<i>1</i>	<i>2</i>
<i>Визначення категорії „компетентність” у роботах зарубіжних авторів</i>	
Ч. Вудруф [213]	Компетентність – це поняття, яке стосується людини і має на увазі аспекти поведінки, завдяки яким здійснюється компетентне виконання роботи.
Р. Бойяцис[13]	Компетентність – це здатність людини вести себе у такий спосіб, який задовольняє вимоги роботи в певному організаційному середовищі що, в свою чергу, є причиною досягнення бажаних результатів. Професійна компетентність зумовлюється багатьма факторами (мотиви, особливості характеру, здібності, самооцінка, соціальна роль, знання, які особистість використовує в роботі), але виявити й оцінити їх можливо, лише аналізуючи робочу поведінку працівника.
Х.Т. Грехем, Р. Беннетт [24]	Компетентність стосується рівня кваліфікації працівників, їх професійних навичок, необхідності їхньої підготовки та перепідготовки, а також потенціалу для виконання роботи більш вищого рівня. Цей показник можна оцінювати за допомогою системи атестації співробітників та підготовки переліку професійних навичок.
Міжнародний департамент стандартів для навчання, досягнення та освіти [194]	Поняття компетентності визначається як спроможність кваліфіковано провадити діяльність, виконувати завдання або роботу. При цьому поняття компетентності містить набір знань, навичок і ставлень, що дають змогу особистості ефективно діяти або виконувати певні функції, спрямовані на досягнення певних стандартів у професійній галузі або певній діяльності. Для того щоб полегшити процес оцінювання компетенцій, Департамент пропонує виділити з цього поняття такі індикатори, як набуті знання, вміння, навички та навчальні досягнення.
<i>Розвиток наукових поглядів щодо визначення категорії «компетентність» у роботах вітчизняних науковців та вчених близького зарубіжжя</i>	
О.А. Грішнова [24]	Компетентність працівника (або його професіоналізм) визначається рівень його загальної та професійної підготовки, а також широту професійного світогляду, що дозволяє йому адекватно реагувати на вимоги конкретного робочого місця чи виконуваної роботи, які постійно змінюються. Компетентність людини залежить від її відношення до своєї роботи, досвіду, старання та вміння поповнювати знання. Компетентність може змінюватися як у бік підвищення, так і у бік зниження.

1	2
А.В. Хуторський [181]	Компетентність – це володіння людиною відповідною компетенцією, включаючи її особистісне ставлення до предмету діяльності.
І.А. Зімня [46]	Компетентність – актуальний прояв компетенції, інтелектуально й особистісно-обумовлений досвід соціально-професійної діяльності людини, знання, на базі яких людина може використовувати компетенції.
М. Дмитрієва та С. Дружилов [30]	Професійна компетентність ототожнюється з найбільш повною обізнаністю суб'єкта праці про предмет діяльності, розглядається як спеціальні знання. У вузькому сенсі стосовно конкретної професійної діяльності професійна компетентність включає знання, вміння, навички, а також способи їх реалізації в діяльності, саморозвитку та спілкуванні особистості.
Н.В. Чигиринська, Л.С. Шаховська [182]	Компетентність є властивістю індивіда, що полягає в раціональному виборі, комбінації та прирощенні компетенцій з метою досягнення результату діяльності.
В.О. Тюріна [170, с. 4]	Професійна компетентність включає аналітичні, комунікативні, прогностичні та інші розумові процеси, вимагає значного інтелектуального розвитку, дає змогу найбільш ефективно здійснювати освітню діяльність і забезпечує процес розвитку та саморозвитку особистості. Професійна компетентність – це особистісне утворення, яке забезпечує якісне виконання професійної діяльності. Тому особливості професійної компетентності фахівця та її складників визначаються особливостями його професійної діяльності.
О.С. Анісімов [4, с. 69]	Компетентність - професійні якості діяча, які відповідають фіксованому завданню або проблемі, які розглядаються з точки зору відбору претендента для їх (завдань або проблеми) вирішення.
Т. Мотренко, А. Вишневський, В. Баєв, А. Бондаренко [107, с. 244-245]	Компетентність - вимірюване вміння, здатність, знання або поведінкова характеристика, необхідні для успішного виконання певної роботи, якість особистості, що проявляється в діяльності.
В. В. Ягупов, В. І. Свистун [191]	Професійна компетентність фахівця – це складне інтегральне інтелектуальне, професійне і особистісне утворення, яке формується у процесі професійної підготовки у вищому навчальному закладі, проявляється, розвивається і вдосконалюється у професійній діяльності, а ефективність її здійснення суттєво залежить від видів його теоретичної, практичної та психологічної підготовленості до неї, особистісних, професійних і індивідуально професійних якостей, сприйняття цілей, цінностей, змісту та особливостей цієї діяльності.
О.В. Сардак [134]	Під компетентністю слід розуміти уміння виконувати професійні обов'язки відповідно до стандартів, передбачених посадою.

Продовж. табл. А.2

<i>1</i>	<i>2</i>
Н.П. Волкова [20, с. 418]	Професійна компетентність, професіоналізм передбачають наявність професійних знань (суспільних, психолого-педагогічних, предметних, прикладних умінь та навичок). Особливостями професійних знань є їх комплексність, натхненність.
Т.О. Кожан [63]	Компетентність – це характеристика професіоналізму людини, яка володіє сукупністю високорозвинених компетенцій.
П.Л. Штутман [189]	Компетентність – здатність за рахунок знання виконувати й керувати виконанням деякого комплексу робіт з визначеною швидкістю, якістю й ефективністю, що представляє собою деякий процес або певну частину процесу, функцію або певну частину функції, і мати уявлення про теорії, уміння, навички й досвід у цій галузі. Передбачає системне бачення функції і справи, бізнесу, системне розуміння явищ.
В.А. Савченко В.А. [131]	Компетентність – це здатність працівника ефективно виконувати свої трудові обов'язки в організації завдяки наявності в нього необхідних знань, умінь, практичних навичок, досвіду роботи, індивідуальних здібностей, стану здоров'я, мотивації, трудової і соціально-комунікативної поведінки.

Підходи до класифікації компетенцій

Автори (джерело) <i>1</i>	Підхід до класифікації компетенцій <i>2</i>
А.В. Тряпцін [169]	<ul style="list-style-type: none"> • <i>ключові</i> – загальні компетенції, які є необхідними для соціально-продуктивної діяльності будь-якої особи; • <i>базові</i> – компетенції в певній професійній галузі; • <i>спеціальні</i> – компетенції для виконання конкретної професійної дії, розв’язання конкретної проблеми чи професійної задачі.
О. Овчарук [89]	<ul style="list-style-type: none"> • <i>соціальні</i> (пов’язані з оточенням, життям суспільства, соціальною діяльністю особистості); • <i>мотиваційні</i> (пов’язані з внутрішньою мотивацією, інтересами, індивідуальним вибором особистості); • <i>функціональні</i> (пов’язані зі сферою знань, умінням оперувати науковими знаннями та фактичним матеріалом).
М.С. Головань [21]	<p>Ключові:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>загальнонаукові</i> (характеризують рівень інтелектуального розвитку особистості); • <i>інструментальні</i> (полягають у володінні методами, засобами, технологіями); • <i>соціально-особистісні</i> і <i>загальнокультурні</i> (забезпечують життєдіяльність людини в усіх сферах життя і адекватність її взаємодії з іншими людьми). <p>Професійні:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>загально-професійні</i> (коло здатностей особистості до теоретичного, методологічного використання теоретичних основ їх професійної діяльності); • <i>профільно-професійні</i> (відбивають професійний профіль, ідентифікують професійну діяльність в конкретній предметній галузі на відповідному кваліфікаційному рівні).
В.Д. Шадриков [184]	<ul style="list-style-type: none"> • <i>соціально-особистісні</i> (стосуються індивіда як суб’єкта діяльності та його взаємодії з іншими людьми, охарактеризовані як «вчитися бути»); • <i>загально-професійні</i>, спільні для широкого кола професій (інформаційні, управлінські, організаційні, проектувальні та ін.); • <i>спеціальні</i> або <i>професійно-функціональні</i>, які забезпечують здатність ефективно виконувати професійні функції.
А.К. Маркова [75]	<p>Окрім компетенцій які характеризують власне професійну діяльність, а також соціальних (тих, що пов’язані із співробітництвом, колективною працею, професійним спілкуванням, соціальною відповідальністю) А.К. Маркова робить акцент на тих видах компетентності, які полягають в особистісних характеристиках індивіда, що засновані на його психологічній внутрішній структурі:</p>

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> • <i>особистісна компетентність</i> (володіння прийомами особистісного самовираження та саморозвитку, засобами протистояння професійним деформаціям особистості); • <i>індивідуальна</i> (володіння прийомами самореалізації і розвитку індивідуальності в рамках професії, готовність до професійного зростання, здатність до індивідуального самозбереження).
Л.В. Корват [67]	<ul style="list-style-type: none"> • <i>мотиваційні</i> (пов'язані із діловою спрямованістю особистості); • <i>комунікативні</i> (пов'язані із діловою комунікацією); • <i>соціально-психологічні</i> (полягають у налагодженні ділових стосунків із колегами у спільній професійній діяльності та соціальному інтелекті); • <i>когнітивні</i> (пов'язані із аналізом та обробкою інформації, плануванням роботи, прогнозуванням результатів, концентрацією та переключенням уваги, запам'ятовуванням, відчуттям часу тощо); • <i>організаторські</i> (проявляються в уміннях ефективно організовувати власну діяльність та роботу інших людей); • <i>компетенції саморегуляції</i> (полягають в цілеспрямованому умінні підтримувати тривалий час стан працездатності, умінні регулювати емоційні стани, що є важливим для напруженої повсякденної діяльності економістів); • <i>аутопсихологічні</i> (пов'язані із індивідуально-психологічними властивостями, умінням використовувати свої переваги та компенсувати «слабкі» сторони, адекватною самооцінкою, дисциплінованістю, відповідальністю (локусі контролю) тощо).
І.О. Зімня [47]	<p>Ідеалізована модель цілісної соціально-професійної компетентності, яка включає чотири блоки:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>базовий</i> – основою якого є розвиток таких мислительних операцій як аналіз, синтез, співставлення, порівняння, узагальнення, систематизація, прийняття рішень, прогнозування, співставлення результату з висунутою метою; • <i>особистісний</i> – заснований на таких якостях особистості як відповідальність, організованість, цілеспрямованість; • <i>соціальний</i>, який забезпечує життєдіяльність людини і адекватність її взаємодії з іншими людьми, групою, колективом; • <i>професійний</i>, що забезпечує адекватність виконання професійної діяльності.

1	2
І.Р. Бузько, О.В. Вартанова та інші [14]	<ul style="list-style-type: none"> • <i>базові</i> (відданість бізнесу, націленість на зміни, делегування повноважень, робота в команді, бездоганне виконання своїх обов'язків, порядність); • <i>функціональні</i> (необхідні вимоги до конкретної посади та конкретного спеціаліста, в основі яких знаходяться функції та дії, що виконуються на робочому місці); • <i>рольові</i> (вимоги до очікуваної робочої поведінки працівника, зумовлені специфікою діяльності підприємства: сферою бізнесу, стилем управління і особливостями корпоративної культури, в якій відображаються всі нюанси діяльності підприємства).
Р. Марр [173]	Він запропонував п'ять рівнів компетентності, на яких розмістив ключові навички, необхідні управлінському працівникові: професійна, владна (формальна), функціональна, соціальна та стратегічна компетентність. Примітно, що виділяючи владну компетентність окремим блоком, автор робить наголос на лідерських рисах особистості та її організаторських навичках. Тобто наполягає саме на важливості індивідуальних характеристик людини. Відмінністю зазначеного підходу є також виділення стратегічної компетентності, яка передбачає глобальне та системне мислення, здатність вирішувати проблему, бачення та управління організаційною культурою.
Л.І. Чуріна та С.А. Федорченко [183]	Автори виділяють в окрему групу серед вже зазначених у розглянутих вище підходах (когнітивних, функціональних та особистісних) <i>етичні компетенції</i> . В їх основі, на думку дослідників, лежить схильність впливати на середовище свого існування, стремління до кращого і кардинальних змін існуючої ситуації, здатність діяти в умовах невизначеності, розвинуте самоусвідомлення.
Х.З. Ксенофонтowa [67]	Класифікуючи загальні компетенції управлінського персоналу, поряд із соціально-особистісними та загально-науковими, виділяє групу економічних та організаційно-управлінських компетенцій. Останні автор трактує як здатність й готовність оцінити результати діяльності, використовувати знання соціально-правових основ, організувати роботу колективу і брати участь в реалізації розроблених управлінських рішень та проектів.
Н.І. Ситник [137]	Автор співвідносить групи компетенцій їх ключовими вимогами до посади: загальними, організаційними та спеціальними. Виходячи з цього, загальним вимогам відповідає <i>соціально-особистісна компетентність</i> , яка необхідна для роботи в організаціях будь-якої сфери діяльності та визначається загальною культурою особистості, її здатністю до сприйняття і дотримання прийнятих у соціумі правил і норм поведінки, наявністю адекватних ціннісних

1	2
	орієнтацій, моральних якостей тощо. Організаційні ж вимоги породжують корпоративну компетентність (базову чи ключову), яка визначається прийнятими в конкретній організації принципами, цінностями, стандартами поведінки, дотримання яких організація вважає обов'язковим для всіх своїх працівників. Спеціальним вимогам відповідає <i>предметно-практична</i> або <i>діяльнісна компетентність</i> . Вона визначається професійно-функціональними знаннями, вміннями і навичками, загальними й когнітивними здібностями, особистісними та психофізіологічними якостями, які зумовлюють успішність виконання працівником своїх професійних обов'язків на конкретному робочому місці.
В.М. Нагаєв [88]	<ul style="list-style-type: none"> • професійна компетенція (теоретичні знання, практичне застосування); • соціальна компетенція (здатність до ефективної взаємодії і конструктивного спілкування); • методична компетенція (здатність самостійно розв'язувати проблеми, здатність організувати свою роботу); • особистісна компетенція (реальна самооцінка, відповідальність; культура праці, здатність до соціальної та професійної адаптації; саморозвиток, самонавчання).
Г.О. Ковальчук [59]	<p>Модель компетентності працівників визначається низкою складових: професійна компетентність, соціальна компетентність, методична компетентність, особистісна компетентність. Теоретичні знання та їх практичне застосування становлять професійну компетентність. Здатність до ефективної взаємодії і конструктивного спілкування визначають соціальну компетентність. Методична компетентність складається зі здатності працівника самостійно розв'язувати проблеми, здатності організувати свою роботу. Реальна самооцінка, відповідальність, культура праці, здатність до соціальної та професійної адаптації, саморозвиток, самонавчання становлять особистісну компетентність.</p>

Додаток Б

Типологія моделей професійної поведінки фахівця

№п/п	Критерій	Тип	Характеристика
1	2	3	4
1.	<i>За обсягом виконуваних професійних функцій</i>	<u>Монофункціональна</u>	Відображає поведінкові особливості при виконанні завдань лише окремого функціонального блоку. Не демонструє здатність людини до ефективного виконання завдань іншої функціональної насиченості.
		<u>Поліфункціональна</u>	Людиною демонструються поведінкові індикатори ефективного виконання завдань двох або більше функціональних напрямків в межах окремої спеціальності.
2.	<i>Відносно організаційно-виробничих змін</i>	<u>Динамічна</u>	Професійна поведінка людини демонструє гнучкість та адаптованість до будь-яких змін, що відбуваються в організації та мають вплив на виконання її посадових обов'язків.
		<u>Негнучка</u>	Організаційно-виробничі зміни дезорганізують людину, у своїй поведінці вона демонструє розгубленість та нездатність підтримувати результати своєї праці на високому рівні ефективності. Модель професійної поведінки є ефективною лише у сталих умовах праці, вона не адаптована до змін і не виходить за межі свого сформованого змісту, тим самим характеризуючи людину як не конкурентоспроможну.
3.	<i>Відносно сфери діяльності підприємства</i>	<u>Універсальна</u>	Фахівець, що має таку модель професійної поведінки, здатен показувати високі трудові результати не залежно від сфери діяльності підприємства, оскільки володіє усім необхідним набором професійно важливих компетенцій для виконання ідентичних функцій при різній специфіці діяльності підприємства.
		<u>Спеціалізована</u>	Така модель професійної поведінки забезпечує ефективність роботи лише в межах конкретної сфери діяльності підприємства (наприклад, банківська, хімічна промисловість, торгівля тощо). Фахівець знається лише на тих нюансах своєї роботи, які підходять для конкретного виду виробництва, й

Продовж. дод. Б

1	2	3	4
			не здатен виконувати ідентичні функції в межах іншого за сферою діяльності підприємства.
4.	<i>За посадовою типологією</i>	<u>Адміністративна</u>	Така модель професійної поведінки притаманна фахівцям, що більшою мірою займаються адміністративною діяльністю. Поведінкові індикатори свідчать про ефективну роботу за такими напрямками, як передбачення, організація, розпорядження, узгодження, контроль.
		<u>Технічна</u>	Професійна поведінка людини зводиться до її впевнених дій щодо виконання конкретних завдань виробництва, виготовлення, переробки, виконання завдань за конкретними технологіями у сфері послуг тощо. Демонструється здатність ефективного володіння техніками та технологіями, передбачені професією.
		<u>Співробітницька</u>	Поведінкові особливості фахівця полягають у демонструванні ефективної командної взаємодії, посиленій функції делегування, співпраці з представниками інших структурних підрозділів та представниками інших організацій. Отже, така модель професійної поведінки є ефективною в роботі, яка потребує посиленої ролі міжособистісних відносин.
		<u>Комплексна</u>	Є найефективнішою серед моделей, класифікованих за критерієм посадової типології, оскільки виступає конгломератом усіх позитивних особливостей трьох попередніх професійних поведінкових моделей. Демонструє найбільш суттєві результати в роботі, оскільки максимально охоплює професійне поле.
5.	<i>За можливостями кар'єрного розвитку</i>	<u>Перспективна</u>	Людина демонструє впевнену та рішучу професійну позицію, засновану на високо розвинутих професійно важливих компетенціях, що відображають її перспективність на майбутні досягнення та готовність розвиватися у професії.

Продовж. дод. Б

1	2	3	4
		<u>Стала</u>	Свідчить швидше про стабільно закріплену модель поведінки, яка підходить для ситуації «тут і зараз», людина демонструє автоматизм у роботі у чітко структурованих межах, які розширювати не здатна професійно, або психологічно не готова.
6.	<i>За ступенем зрілості</i>	<u>Початкова</u>	Модель професійної поведінки має лише базові засади, притаманна більшою мірою новачкам із невеликим досвідом практичної діяльності, однак за належних умов можливий її розвиток у позитивний бік.
		<u>Адаптована</u>	Професійні поведінкові особливості людини, які характеризують її як адепта, досвідченого фахівця в тій чи іншій сфері, із подальшими перспективами професійного зростання.
		<u>Зріла</u>	Поведінкова модель, притаманна представникам вищої посадової гілки, зокрема, управлінського сектору, які досягли професійних висот, маючи високий рівень професійної готовності та здатності.

Додаток В

АНКЕТА

Шановний респондент!

Просимо Вас відповісти на декілька запитань. Дослідження анонімне. Результати будуть використані при розробці заходів з удосконалення процесу формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівців з управління персоналом.

1. *Сфера діяльності підприємства* _____.
2. *Вкажіть, будь-ласка до якого(яких) типу(типів) посад в сфері управління персоналом належить Ваша посада (поставте знак «+» навпроти підходящих):*

<i>Типи посад</i>		<i>Типи посад</i>	
<i>Фахівець з відбору персоналу</i>		<i>Фахівець з обліку кадрів</i>	
<i>Фахівець з підготовки та розвитку кадрів</i>		<i>Фахівець з мотивації персоналу</i>	
<i>Фахівець з організації праці</i>		<i>Фахівець з нормування праці</i>	
<i>Фахівець з регулювання соціально-трудоових відносин</i>		<i>Фахівець з охорони праці</i>	
<i>Фахівець з соціології та психофізіології праці</i>		<i>Фахівець з профадаптації</i>	
<i>Фахівець з профорієнтації</i>		<i>Фахівець з соціального розвитку підприємства</i>	
<i>Фахівець з управління ефективністю роботи персоналу</i>		<i>Фахівець з економіки праці (економіст з праці)</i>	
<i>Фахівець з профконсультації</i>		<i>Інше (вкажіть)</i>	

3. *Вкажіть рівень Вашої посади:*

- керівник вищої ланки (відповідальний за уся систему управління персоналом підприємства);
- керівник функціонального відділу;
- головний спеціаліст;
- провідний спеціаліст;
- асистент;
- інше _____.

4. *Ваш стаж роботи у сфері управління персоналом* _____.

5. *Ваш вік* _____.

6. *Вкажіть, будь-ласка, чисельність персоналу підприємства, на якому Ви працюєте:*

До 50 осіб

50-100 осіб

100-500 осіб

500-1000 осіб

Більше 1000 осіб.

7. *Рівень Вашої освіти* _____;

Напрямок:

- документознавство та інформаційна діяльність;
- діловодство;

Продовж. дод. В

- управління персоналом та економіка праці;
- правознавство (юристи кадрових служб);
- технічна;
- психологія;
- соціологія;
- інше _____.

8. Прорангуйте запропоновані нижче особистісні якості за ознакою важливості у Вашій професійній діяльності, поставивши 1 біля найбільш значущої, 11 – найменш значущої:

Професійно значущі якості	Оцінка важливості
Дипломатичність	
Ініціативність	
Самокритичність	
Цілеспрямованість	
Самостійність	
Стресостійкість	
Безконфліктність	
Комунікабельність	
Самоорганізованість	
Відповідальність	
Уважність до деталей	

9. Оберіть 5 ключових із запропонованих нижче особливостей особистісного підходу до виконання робочих функцій відповідно Вашій посаді:

Особливості особистісного підходу до виконання робочих функцій		Особливості особистісного підходу до виконання робочих функцій	
Здатність брати на себе відповідальність		Навички публічних виступів	
Швидкість в роботі		Орієнтованість на результат	
Системний підхід		Бажання навчатися	
Клієнтоорієнтованість		Активна життєва позиція	
Вміння приймати рішення		Грамотна мова	
Емоційна зрілість		Вміння працювати в команді	
Вміння розставляти пріоритети		Вміння знаходити мову з різними типами людей	
Гнучкість мислення		Мультизадачність	
Творче мислення		Вміння працювати з великим обсягом інформації	
Організаційні здібності		Вміння розв'язувати конфлікти	
Розуміння бізнес-процесів		Навички публічних виступів	

10. Оцініть ступінь важливості для Вашої посади та рівень власної професійної підготовки за запропонованими у таблиці складовими:

№	Складові професійної підготовки за напрямком «Управління персоналом та економіка праці»	Критерії оцінки
1	2	3

Продовж. дод. В

1	2	3	
		Ступінь важливості для виконання функцій відповідно до Вашої посади (поставте 1 – біля найважливішої, та 5- біля найменш важливої)	Самооцінка рівня професійної підготовки (поставте 1 – тій складовій, за якою маєте найкращу підготовку, 5 – найгіршу)
1.	<i>Психологічна</i>		
2.	<i>Економічна</i>		
3.	<i>Управлінська</i>		
4.	<i>Адміністративна</i>		
5.	<i>Юридична</i>		

11. Оцініть важливість загальноекономічних компетенцій в професійній сфері, а також здійсніть самооцінку власного ступеню сформованості таких компетенцій:

Компетенції	Оцінка важливості (поставте 1 – біля найбільш важливої, 12 – біля найменш важливої)	Самооцінка ступеню сформованості (поставте 1 – біля найбільш розвинутої, 12 – біля тієї, що має найнижчий рівень розвитку)
1	2	3
1. Здатність ідентифікувати та аналізувати господарські процеси на підприємстві		
2. Уміння знаходити та аналізувати інформацію з облікових документів та форм фінансової звітності підприємств		
3. Володіння статистичними методами аналізу та опрацювання робочої інформації		
4. Здатність до аналізу специфіки маркетингової діяльності підприємства та визначення її ключових пріоритетів		
5. Володіння здатністю системного підходу до управління організацією та ухвалення управлінських рішень		
6. Здатність аналізувати основні монетарні індикатори банківської статистики		
7. Здатність аналізувати зовнішньоекономічні відносини країни та тенденції світового ринку праці		

Продовж. дод. В

1	2	3
8.Здатність до застосування норм вітчизняного законодавства щодо регулювання ключових економічних процесів		
9. Здатність аналізувати ключові глобальні проблеми економічного розвитку		
10. Здатність до управління інноваціями в рамках діючих інноваційних стратегій підприємства		
11. Володіння навичками роботи із нормативно-законодавчими актами з питань регулювання інтелектуальної діяльності підприємств		
12. Володіння методами планування та прогнозування фінансових показників підприємства		

12. Оцініть важливість наступних компетенцій з метою виявлення доцільності включення відповідних навчальних дисциплін до обов'язкової частини програми підготовки фахівців з управління персоналом у ВНЗ, а також здійсніть самооцінку власного ступеню їх розвитку:

Компетенції	Оцінка важливості (поставте 1 – біля найбільш важливої, 16 – біля найменш важливої)	Самооцінка ступеню сформованості (поставте 1 – біля найбільш розвинутої, 16 – біля тієї, що має найнижчий рівень розвитку)
1	2	3
1. Здатність до спілкування іноземною мовою в професійному середовищі		
2. Здатність до управління безконфліктною діловою взаємодією		
3. Здатність до наставництва та навчання інших		
4. Володіння навичками складання ділової документації на комп'ютері		
5. Володіння навичками роботи із фаховими комп'ютерними програмами («1С» і т. і.)		
6. Здатність ідентифікувати соціокультурні особливості підприємства		

Продовж. дод. В

1	2	3
7. Здатність застосовувати стандарти ергономіки в управлінні працею персоналу		
8. Здатність оперувати ключовими показниками статистики праці		
9. Вміння працювати з первинною соціологічною інформацією у трудовій сфері та приймати відповідні рішення		
10. Володіння методологією професійної орієнтації		
11. Володіння технологіями розвитку персоналу		
12. Володіння ключовими прийомами управління брендом роботодавця		
13. Здатність до застосування економіко-математичних методів в управлінні персоналом		
14. Здатність до управління соціальним розвитком підприємства		
15. Здатність до стратегічного управління людськими ресурсами		
16. Здатність до управління продуктивністю праці персоналу		

13. Як Ви оцінюєте корпоративні можливості для ефективної реалізації здобутих в процесі професійної підготовки компетенцій:

Корпоративні можливості ефективної реалізації компетентності	Критерії оцінки факторів				
	Найбільш позитивна оцінка	Позитивна оцінка	Середнє значення оцінки	Негативна оцінка	Найгірша оцінка
1	2	3	4	5	6
1. Можливості для творчого та більш компетентного підходу до виконання робочих функцій.	Наявні	В основному наявні	Потрібні додаткові умови	Обмежені	Відсутні
2. Ефективність підходів до створення документації, що регламентує професійну діяльність на посадах в сфері управління персоналом.	Дуже висока	Висока	Середня	Низька	Дуже низька
3. Можливості ротації в професійних межах (динаміка у зміні посадових обов'язків, рівнів відповідальності, ступенів складності професійних завдань).	Наявні	В основному наявні	Потрібні додаткові умови	Обмежені	Відсутні

Продовж. дод. В

1	2	3	4	5	6
4. Ефективність технологій управління персоналом у сучасній практиці вітчизняних підприємств (відхід від «радянських відділів кадрів» до сучасних відділів управління персоналом).	<i>Дуже висока</i>	<i>Висока</i>	<i>Середня</i>	<i>Низька</i>	<i>Дуже низька</i>
5. Розуміння важливості усіх напрямків управління персоналом на підприємстві з боку роботодавців (відсутність недооцінки важливості одних та надання переваги іншим).	<i>Так</i>	<i>В основному так</i>	<i>Частково</i>	<i>Практично ні</i>	<i>Ні</i>
6. Ефективність розмежування повноважень, розподілу ролей серед працівників відділів управління персоналом, порядку вироблення та прийняття рішень на сучасних підприємствах.	<i>Дуже висока</i>	<i>Висока</i>	<i>Середня</i>	<i>Низька</i>	<i>Дуже низька</i>
7. Оцінка важливості ролі фахівців з управління персоналом з боку роботодавця.	<i>Дуже висока</i>	<i>Висока</i>	<i>Середня</i>	<i>Низька</i>	<i>Занадто занижена</i>
8. Ступінь сучасності стандартизації методик та базових принципів роботи з управління персоналом.	<i>Дуже високий</i>	<i>Високий</i>	<i>Середній</i>	<i>Низький</i>	<i>Дуже низький</i>
9. Рівень сформованості та розвитку відділів управління персоналом на сучасних підприємствах.	<i>Дуже високий</i>	<i>Високий</i>	<i>Середній</i>	<i>Низький</i>	<i>Дуже низький</i>

14. Як Ви оцінюєте корпоративні можливості професійного розвитку для забезпечення ефективного виконання Вашої професійної ролі:

Корпоративні можливості розвитку за рольовим сценарієм діяльності	Критерії оцінки факторів				
	<i>Найбільш позитивна оцінка</i>	<i>Позитивна оцінка</i>	<i>Середнє значення оцінки</i>	<i>Негативна оцінка</i>	<i>Найгірша оцінка</i>
1	2	3	4	5	6
1. Відповідність тематик навчання та розвитку передовим тенденціям в сфері управління персоналом.	<i>Відповідає</i>	<i>Відповідає в основному</i>	<i>Частково відповідає</i>	<i>Мало відповідає</i>	<i>Зовсім не відповідає</i>
2. Наявність чіткого					

Продовж. дод. В

1	2	3	4	5	6
спеціалізованого спрямування програм навчання та розвитку (не є узагальненими для усіх категорій та професій персоналу).	<i>Так</i>	<i>В основному так</i>	<i>Частково</i>	<i>Практично ні</i>	<i>Ні</i>
3. Відповідність програм навчання та розвитку динамічним змінам, що мають місце в професійній сфері (прогнозний характер програм).	<i>Відповідає</i>	<i>Відповідає в основному</i>	<i>Частково відповідає</i>	<i>Мало відповідає</i>	<i>Зовсім не відповідає</i>
4. Визнання роботодавцями необхідності (потреби) навчання працівників (в тому числі й нових співробітників).	<i>Так</i>	<i>В основному так</i>	<i>Частково</i>	<i>Практично ні</i>	<i>Ні</i>
5. Ефективність процесів планування кар'єри та прогнозування потреби у нових компетенціях, що є значущими на посадах більш вищого рівня.	<i>Дуже висока</i>	<i>Висока</i>	<i>Середня</i>	<i>Низька</i>	<i>Дуже низька</i>
6. Надання переваги практичній підготовці над теоретичними курсами при формуванні та розвитку компетенцій.	<i>Так</i>	<i>В основному так</i>	<i>Частково</i>	<i>Практично ні</i>	<i>Ні</i>
7. Ступінь зорієнтованості програм навчання та розвитку на перспективи професійного зростання працівника.	<i>Дуже високий</i>	<i>Високий</i>	<i>Середній</i>	<i>Низький</i>	<i>Дуже низький</i>
8. Необхідність у додатковому обговоренні і можливому доопрацюванні навчального матеріалу, щоб він став придатним для застосування на практиці, а не носив формальний характер.	<i>Відсутня</i>	<i>Практично відсутня</i>	<i>Частково є</i>	<i>В основному є</i>	<i>Дуже велика</i>
9. Наявність умов роботи для застосування розвинутих та сформованих компетенцій (надаються права, ресурси, дозвіл працювати за новою технологією тощо).	<i>Наявні</i>	<i>В основному наявні</i>	<i>Частково наявні</i>	<i>Обмежені</i>	<i>Відсутні</i>
10. Ступінь відповідності системи мотивації динаміці зміни рівня компетентності.	<i>Відповідає</i>	<i>Відповідає в основному</i>	<i>Частково відповідає</i>	<i>Мало відповідає</i>	<i>Зовсім не відповідає</i>

Дякуємо за увагу та допомогу в дослідженні!

Додаток Д

Таблиця Д.1

Динаміка чисельності безробітних у розрізі професійної сфери управління персоналом

Назва професії (посади) в сфері управління персоналом (згідно із Державним класифікатором професій)	Чисельність осіб, які мають статус безробітного (осіб) (станом на кінець звітного року)				
	2010	2011	2012	2013	2014
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
Головний профконсультант 1232	0	0	0	0	1
Начальник відділу кадрів 1232	289	290	287	307	273
Начальник відділу організації праці та заробітної плати 1232	9	16	10	17	14
Начальник відділу охорони праці 1232	25	29	23	26	36
Начальник відділу підготовки кадрів 1232	4	0	3	2	5
Начальник відділу соціального розвитку 1232	0	1	8	3	-
Керівник групи обліку 1232	4	1	12	13	10
Директор з кадрових питань та побуту 1232	15	10	14	11	19
Завідувач кабінету з техніки безпеки 1232	1	6	3	1	3
Начальник бюро організації праці та заробітної плати цеху 1232	2	12	4	6	2
Начальник лабораторії наукової організації праці та управління виробництвом 1232	-	-	0	1	1
Менеджер (управитель) з персоналу 1477.1	482	483	499	595	681
Інженер з охорони праці 2149.2	672	613	690	630	579
Інженер з нормування праці 2412.2	126	122	92	90	62
Профконсультант 2412.2	4	7	3	8	6
Фахівець з аналізу ринку праці 2412.2	4	7	7	6	8
Фахівець з питань зайнятості (хедхантер) 2412.2	2	0	3	4	6
Економіст з праці 2412.2	116	114	136	109	116
Експерт з умов праці 2412.2	3	3	0	1	1
Експерт з регулювання соціально-трудових відносин 2412.2	2	2	1	0	1
Страховий експерт з охорони праці 2412.2	5	3	7	6	17
Аналітик у сфері професійної зайнятості 2412.2	2	0	2	2	4
Інженер з організації та нормування праці 2412.2	80	98	95	83	108
Професіонал з розвитку персоналу 2412.2	-	1	6	12	16
Фахівець з профорієнтації 2412.2	-	-	2	4	3
Інженер з організації праці 2412.2	41	37	34	18	25
Інженер з підготовки кадрів 2412.2	52	55	48	54	42
Інженер з профадаптації 2412.2	0	1	0	0	3
Нормувальник гірничий 2412.2	9	4	4	9	8
Нормувальник гірничий на підземних роботах 2412.2	0	1	1	0	3

Продовж. табл. Д.1

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
Спеціаліст з питань кадрової роботи та державної служби 2419.3	52	61	37	65	44
Спеціаліст з питань вирішення колективних трудових спорів (конфліктів) 2419.3	19	10	4	1	3
Інспектор праці (правовий) 2429	18	14	17	14	13
Фахівець з питань вирішення колективних трудових спорів (конфліктів) 2442.2	0	0	1	1	2
Технік з нормування праці 3119	28	21	23	27	26
Технік з праці 3119	9	5	8	10	5
Хронометражист 3119	0	0	-	5	1
Хронометражист на підземних роботах 3119	0	-	-	-	1
Інспектор з охорони праці 3152	68	50	57	60	67
Інструктор з трудової адаптації 3226	1	4	6	6	1
Інструктор виробничого навчання 3340	19	9	30	17	21
Інструктор виробничого навчання робітників масових професій 3340	1	3	1	1	-
Педагог професійного навчання 3340	20	18	14	6	7
Інспектор з кадрів 3423	1073	1008	1038	1008	953
Інспектор з кадрів закордонного плавання 3423	0	3	3	1	1
Фахівець з найму робочої сили 3423	5	5	5	1	9
Організатор з персоналу 3423	78	59	68	44	39
Фахівець з інтерв'ювання 3439	12	15	16	19	28
Нарядник 4121	13	8	17	18	14
Тарифікатор 4121	-	0	0	0	0
Табельник 4190	151	116	88	108	122
Інтерв'юер 4190	-	-	7	4	2

Таблиця Д.2

Динаміка дефіциту вакансій у розрізі професії управління персоналом

Назва професії (посади) в сфері управління персоналом (згідно із Державним класифікатором професій)	Дефіцит вакансій (-); дефіцит кадрів (+)				
	2010	2011	2012	2013	2014
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
Головний профконсультант 1232	0	0	0	0	-1
Начальник відділу кадрів 1232	-284	-282	-280	-302	-271
Начальник відділу організації праці та заробітної плати 1232	-8	-16	-8	-17	-14
Начальник відділу охорони праці 1232	-21	-28	-16	-19	-35
Начальник відділу підготовки кадрів 1232	-4	0	-3	-1	-5
Начальник відділу соціального розвитку 1232	1	-1	-8	-3	-
Керівник групи обліку 1232	-4	-1	-12	-12	-10
Директор з кадрових питань та побуту 1232	-14	-9	-14	-10	-19
Завідувач кабінету з техніки безпеки 1232	-1	-6	-3	-1	-3

Продовж. табл. Д.2

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
Начальник бюро організації праці та заробітної плати цеху 1232	-2	-12	-4	-6	-2
Начальник лабораторії наукової організації праці та управління виробництвом 1232	-	-	0	-1	-1
Менеджер (управитель) з персоналу 1477.1	-473	-469	-483	-585	-668
Інженер з охорони праці 2149.2	-574	-511	-586	-534	-527
Інженер з нормування праці 2412.2	-116	-111	-86	-84	-59
Профконсультант 2412.2	-3	-7	-2	-7	-4
Фахівець з аналізу ринку праці 2412.2	-4	-7	-7	-5	-8
Фахівець з питань зайнятості (хедхантер) 2412.2	-2	0	-1	-4	-5
Економіст з праці 2412.2	-111	-109	-131	-101	-112
Експерт з умов праці 2412.2	-3	-3	0	-1	-1
Експерт з регулювання соціально-трудових відносин 2412.2	-2	-2	-1	0	-1
Страховий експерт з охорони праці 2412.2	-3	2	-5	-1	-15
Аналітик у сфері професійної зайнятості 2412.2	-2	0	-2	-2	-4
Інженер з організації та нормування праці 2412.2	-77	-94	-86	-76	-105
Професіонал з розвитку персоналу 2412.2	-	-1	-6	-12	-16
Фахівець з профорієнтації 2412.2	-	-	-2	-4	-3
Інженер з організації праці 2412.2	-39	-36	-33	-16	-25
Інженер з підготовки кадрів 2412.2	-52	-54	-47	-53	-41
Інженер з профадаптації 2412.2	0	-1	0	1	-3
Нормувальник гірничий 2412.2	-9	-4	-4	-7	-8
Нормувальник гірничий на підземних роботах 2412.2	0	-1	-1	0	-3
Спеціаліст з питань кадрової роботи та державної служби 2419.3	-44	-48	-29	-59	-36
Спеціаліст з питань вирішення колективних трудових спорів (конфліктів) 2419.3	-19	-10	-4	-1	-3
Інспектор праці (правовий) 2429	-16	-13	-14	0	-13
Фахівець з питань вирішення колективних трудових спорів (конфліктів) 2442.2	0	0	-1	-1	-2
Технік з нормування праці 3119	-27	-20	-23	-26	-23
Технік з праці 3119	-9	-5	-8	-9	-5
Хронометражист 3119	0	0	-	-5	-1
Хронометражист на підземних роботах 3119	0	-	-	-	-1
Інспектор з охорони праці 3152	-56	-28	-48	-51	-66
Інструктор з трудової адаптації 3226	5	1	-1	-2	1
Інструктор виробничого навчання 3340	-18	-9	-29	-17	-20
Інструктор виробничого навчання робітників масових професій 3340	-1	-3	-1	-1	-
Педагог професійного навчання 3340	-17	-14	-11	-6	-7
Інспектор з кадрів 3423	-1041	-971	-1009	-976	-931
Інспектор з кадрів закордонного плавання 3423	-1	-3	-3	-1	-1

Продовж. табл. Д.2

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
Фахівець з найму робочої сили 3423	-5	-5	-4	-1	-9
Організатор з персоналу 3423	-77	-59	-66	-43	-38
Фахівець з інтерв'ювання 3439	-12	-15	-16	-12	-25
Нарядник 4121	-12	-5	-17	-18	-14
Тарифікатор 4121	-	0	0	0	0
Табельник 4190	-142	-110	-86	-101	-119
Інтерв'юер 4190	-	-	-7	-4	-2

Додаток Ж

Результати оцінювання ступеню важливості та самооцінки рівня професійної підготовки за різними її складовими відповідно типології посад у сфері управління персоналом

Типи фахівців з управління персоналом	Середні ранги оцінок важливості та самооцінки рівня професійної підготовки за складовими									
	Економічна		Психологічна		Управлінська		Юридична		Документознавство	
	Оцінка важливості	Ступінь самооцінки	Оцінка важливості	Ступінь самооцінки	Оцінка важливості	Ступінь самооцінки	Оцінка важливості	Ступінь самооцінки	Оцінка важливості	Ступінь самооцінки
Фахівець з відбору персоналу	3,12	2,43	1,24	2,78	1,98	1,13	4,67	4,75	3,79	3,81
Фахівець з підготовки та розвитку кадрів	2,86	2,01	1,45	2,85	2,13	1,34	4,68	4,98	3,97	4,02
Фахівець з мотивації персоналу	1,35	1,41	3,43	4,03	1,89	1,93	4,91	4,96	4,15	3,25
Фахівець з управління ефективністю роботи персоналу	2,25	2,31	2,98	4,15	1,51	3,12	4,76	4,82	4,01	1,23
Фахівець з регулювання соціально-трудоких відносин	2,78	2,80	2,12	4,75	3,99	4,15	1,33	1,45	4,55	1,97
Фахівець з економіки праці (економіст з праці)	1,15	1,85	3,86	4,62	4,75	3,94	1,96	1,05	3,15	3,43
Фахівець з обліку кадрів	3,68	4,69	2,95	3,78	4,65	3,02	1,35	1,45	2,03	2,34
Фахівець з соціального розвитку підприємства	2,95	1,21	1,97	3,97	4,06	4,83	1,17	2,43	4,75	3,14
Фахівець з організації праці	1,76	3,03	4,89	4,95	2,78	2,24	1,11	1,25	3,65	4,01
Фахівець з нормування праці	2,13	3,04	4,87	4,90	2,87	1,91	1,43	1,51	3,89	4,12
Фахівець з соціології та психофізіології праці	2,01	2,98	2,85	4,08	4,67	4,85	1,15	1,24	3,76	2,33
Фахівець з профорієнтації	4,77	4,83	1,24	1,40	2,34	4,13	4,12	2,86	2,96	1,85
Фахівець з профконсультації	4,75	4,86	1,25	1,34	2,34	3,87	4,23	3,24	3,45	2,04
Фахівець з профадаптації	4,68	4,75	1,11	1,25	1,97	3,87	3,97	3,15	3,24	2,12
Фахівець з охорони праці	1,87	3,45	4,86	4,90	3,23	3,85	1,34	1,45	4,23	2,24

Додаток 3

Таблиця 3.1

Результати частотного аналізу оцінювання корпоративних можливостей для ефективної реалізації здобутих в процесі професійної підготовки компетенцій

Корпоративні можливості реалізації здобутих в процесі професійної підготовки компетенцій	Статистичні значення показників частотного аналізу								
	Середнє значення	Мінімум	Максимум	Медіана	Дисперсія	$\frac{A}{m_a} < 3$	$\frac{E}{m_e} < 3$	Середнє квадратичне відхилення	Коефіцієнт варіації
1. Можливості для творчого та більш компетентного підходу до виконання робочих функцій.	3,94	3,00	5,00	4,00	0,466	0,222	-1,164	0,682	0,17
2. Ефективність підходів до створення документації, що регламентує професійну діяльність на посадах в сфері управління персоналом.	3,60	3,00	4,00	4,00	0,245	-1,249	-2,870	0,495	0,14
3. Можливості ротатії в професійних межах (динаміка у зміні посадових обов'язків, рівнів відповідальності, ступенів складності професійних завдань).	3,66	3,00	4,00	4,00	0,229	-2,068	-2,386	0,479	0,13
4. Ефективність технологій управління персоналом у сучасній практиці вітчизняних підприємств (відхід від «радянських відділів кадрів» до сучасних відділів управління персоналом).	3,40	3,00	4,00	3,00	0,245	-1,249	-2,870	0,495	0,15
5. Розуміння важливості усіх напрямків управління персоналом на підприємстві з боку роботодавців (відсутність недооцінки важливості одних та надання переваги іншим).	3,40	3,00	4,00	3,00	0,245	-1,249	-2,870	0,495	0,15
6. Ефективність розмежування повноважень, розподілу ролей серед працівників відділів управління персоналом, порядку вироблення та прийняття рішень на сучасних підприємствах.	3,54	3,00	4,00	4,00	0,253	-0,492	-3,107	0,503	0,14
7. Оцінка важливості ролі фахівців з управління персоналом з боку роботодавця.	2,50	2,00	3,00	2,50	0,255	0,000	-3,149	0,505	0,20
8. Ступінь сучасності стандартизації методик та базових принципів роботи з управління персоналом.	2,48	2,00	3,00	2,00	0,255	0,246	-3,138	0,505	0,20
9. Рівень сформованості та розвитку відділів управління персоналом на сучасних підприємствах.	3,38	3,00	4,00	3,00	0,240	1,513	-2,740	0,490	0,14

Таблиця 3.2

Результати частотного аналізу оцінювання корпоративних можливостей професійного розвитку фахівців з управління персоналом

Корпоративні можливості професійного розвитку	Статистичні значення показників частотного аналізу								
	Середнє значення	Мінімум	Максимум	Медіана	Дисперсія	$\frac{A}{m_a} < 3$	$\frac{E}{m_e} < 3$	Середнє квадратичне відхилення	Коефіцієнт варіації
1. Відповідність тематик навчання та розвитку передовим тенденціям в сфері управління персоналом.	4,42	4,00	5,00	4,00	0,249	0,991	-2,974	0,499	0,11
2. Наявність чіткого спеціалізованого спрямування програм навчання та розвитку фахівців з управління персоналом (не є узагальненими для усіх категорій та професій персоналу).	3,44	3,00	4,00	3,00	0,251	0,738	-3,051	0,501	0,15
3. Відповідність програм навчання та розвитку динамічним змінам, що мають місце в професійній сфері управління персоналом (прогнозний характер програм).	3,50	3,00	4,00	3,50	0,255	0,000	-3,149	0,505	0,14
4. Визнання роботодавцями необхідності (потреби) навчання фахівців з управління персоналом (в тому числі й нових співробітників).	2,48	2,00	3,00	2,00	0,255	0,246	-3,138	0,505	0,20
5. Ефективність процесів планування кар'єри та прогнозування потреби у нових компетенціях, що є значущими на посадах більш вищого рівня.	2,44	2,00	3,00	2,00	0,251	0,738	-2,051	0,501	0,21
6. Надання переваги практичній підготовці над теоретичними курсами при формуванні та розвитку компетенцій.	3,28	3,00	4,00	3,00	0,206	0,839	-1,542	0,454	0,14
7. Ступінь зорієнтованості програм навчання та розвитку на перспективи професійного зростання фахівців з управління персоналом.	2,72	2,00	3,00	3,00	0,206	-3	-1,542	0,454	0,17
8. Необхідність у додатковому обговоренні і можливому доопрацюванні навчального матеріалу, щоб він став придатним для застосування на практиці, а не носив формальний характер.	2,66	2,00	3,00	3,00	0,229	-2,068	-2,386	0,479	0,18
9. Наявність умов роботи для застосування розвинутих та сформованих компетенцій (надаються права, ресурси, дозвіл працювати за новою технологією тощо).	2,40	2,00	3,00	2,00	0,245	1,249	-2,870	0,495	0,21
10. Ступінь відповідності системи мотивації динаміці зміни рівня компетентності.	3,80	3,00	5,00	4,00	0,367	0,341	-0,546	0,606	0,16

Таблиця 3.3

Результати інтегративної оцінки корпоративних можливостей формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівців з управління персоналом

Оцінювальні групи корпоративних можливостей	Перелік корпоративних можливостей за групувальними ознаками	Формалізоване представлення одиничних показників оцінки кожної можливості	Формалізоване представлення групових показників оцінки кожної групи корпоративних можливостей	Інтегративний показник оцінки корпоративних можливостей формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
I. Можливості реалізації здобутих в процесі професійної підготовки компетенція фахівцями з управління персоналом	2. Ефективність підходів до створення документації, що регламентує професійну діяльність на посадах в сфері управління персоналом.	0,68	0,60	0,57
	3. Можливості ротації в професійних межах (динаміка у зміні посадових обов'язків, рівнів відповідальності, ступенів складності професійних завдань).	0,70		
	4. Ефективність технологій управління персоналом у сучасній практиці вітчизняних підприємств (відхід від «радянських відділів кадрів» до сучасних відділів управління персоналом).	0,62		
	5. Розуміння важливості усіх напрямків управління персоналом на підприємстві з боку роботодавців (відсутність недооцінки важливості одних та надання переваги іншим).	0,62		
	6. Ефективність розмежування повноважень, розподілу ролей серед працівників відділів управління персоналом, порядку вироблення та прийняття рішень на сучасних підприємствах.	0,66		
	7. Оцінка важливості ролі фахівців з управління персоналом з боку роботодавця.	0,40		
	8. Ступінь сучасності стандартизації методик та базових принципів роботи з управління персоналом.	0,40		

Продовж. табл. 3.3

1	2	3	4	5
	9.Рівень сформованості та розвитку відділів управління персоналом на сучасних підприємствах.	0,61		
II. Можливості професійного розвитку фахівців з управління персоналом	1. Відповідність тематик навчання та розвитку передовим тенденціям в сфері управління персоналом.	0,88	0,55	
	2. Наявність чіткого спеціалізованого спрямування програм навчання та розвитку фахівців з управління персоналом (не є узагальненими для усіх категорій та професій персоналу).	0,63		
	3. Відповідність програм навчання та розвитку динамічним змінам, що мають місце в професійній сфері управління персоналом (прогнозний характер програм).	0,65		
	4. Визнання роботодавцями необхідності (потреби) навчання фахівців з управління персоналом (в тому числі й нових співробітників).	0,40		
	5. Ефективність процесів планування кар'єри та прогнозування потреби у нових компетенціях, що є значущими на посадах більш вищого рівня.	0,39		
	6. Надання переваги практичній підготовці над теоретичними курсами при формуванні та розвитку компетенцій.	0,58		
	7. Ступінь зорієнтованості програм навчання та розвитку на перспективи професійного зростання фахівців з управління персоналом.	0,44		
	8. Необхідність у додатковому обговоренні і можливому доопрацюванні навчального матеріалу, щоб він став придатним для застосування на практиці, а не носив формальний характер.	0,43		
	9. Наявність умов роботи для застосування розвинутих та сформованих компетенцій (надаються права, ресурси, дозвіл працювати за новою технологією тощо).	0,40		
	10.Ступінь відповідності системи мотивації динаміці зміни рівня компетентності.	0,73		

Додаток К

АНКЕТА

«Оцінка освітніх чинників впливу та самооцінка ступеню сформованості компетентнісно орієнтованої моделі поведінки індивіда»

Шановний респондент! Просимо Вас відповісти на декілька запитань. Дослідження анонімне.

Результати будуть використані в узагальненому вигляді. Ваша думка допоможе вирішити проблеми, що виникають у процесі формування конкурентоспроможності фахівців з управління персоналом на ринку праці.

1. Ваш вік _____ . 2. Стать: ж ч 3. Курс: 3 4 5
4. Форма навчання: Денна Заочна

5. Оцініть рівень забезпечення ВНЗом наведених нижче умов реалізації навчального процесу по шкалі: 5 – дуже високий, 4 – високий, 3 – середній, 2 – низький, 1 – дуже низький.

Класифікаційна ознака умов	Оцінювальні умови	Оцінка
1	2	3
Мотивація та підтримка індивіда в процесі оволодіння компетенціями	1. Визнання компетенцій індивіда.	
	2. Рівень організації методичної підтримки самостійності індивіда при оволодінні компетенціями.	
	3. Ефективність інструментів подолання бар'єрів невпевненості індивіда у процесі оволодіння компетенціями.	
	4. Створення «ситуацій успіху» в процесі формування компетенцій.	
	5. Розвиток позитивних емоцій індивіда в процесі формування компетенцій.	
	6. Наявність умов для підтвердження (демонстрації) результатів, успіхів.	
Професійно-компетентнісне орієнтування індивіда	7. Прозорість навчальних програм.	
	8. Доступність для розуміння мети навчальних дисциплін та компетенцій, якими можна оволодіти в процесі їх вивчення.	
	9. Інформативність профорієнтаційних дисциплін.	
	10. Обґрунтування компетентнісної значущості вибіркового дисциплін.	
	11. Інформаційне забезпечення професійної обізнаності індивіда шляхом залучення представників роботодавців.	
	12. Консультаційне забезпечення професійної орієнтованості по дисциплінам.	
Залучення індивіда до процесу формування його компетенцій	13. Ступінь залучення індивіда до навчального планування.	
	14. Можливості творчої дослідницької діяльності.	
	15. Умови для самостійного підходу до виконання навчальних завдань.	
	16. Заохочення командних методів роботи при формуванні компетенцій.	

1	2	3
	17. Навчання способам компетентісного моделювання професійної кар'єри.	
	18. Заохочення та надання можливостей інтегрування здобутих компетенцій з різних дисциплін в процесі подальшого їх розвитку (міжпредметні зв'язки).	

6. Як Ви оцінюєте свій ступінь відповідності вимогам роботодавця на ринку праці?

6.1. Ступінь обізнаності про професію:

- маю чітке уявлення про майбутню професію;
- багато що знаю про професію;
- володію деякою інформацією;

6.2. Ступінь впевненості щодо спроможності продемонструвати свої навчальні успіхи роботодавцеві:

- впевнений(-на), що спроможний(-на) максимально точно продемонструвати свої навчальні здобутки;
- можливо спроможний (-на) максимально точно продемонструвати свої навчальні здобутки;
- можливо не спроможний(-на) максимально точно продемонструвати рівень своїх навчальних здобутків за фахом;
- впевнений(-на), що не зможу максимально точно продемонструвати свої навчальні здобутки.

6.3. Ступінь задоволеності рівнем сформованої компетентності в результаті навчання у ВНЗі:

0-20%; 21-40%; 41-60%; 61-80%; 81-100%.

6.4. Ступінь співвіднесення себе із професією:

Відповідаю професії на 0-20%; 21-40%; 41-60%; 61-80%; 81-100%.

Дякуємо за увагу та допомогу в дослідженні!

Додаток Л
Деякі результати апробації методики оцінювання рівня сформованості компетентнісно орієнтованої моделі поведінки майбутніх фахівців з управління персоналом

Таблиця Л.1

Розподіл оцінок респондентів освітніх чинників формування компетентнісно орієнтованої моделі поведінки

Оцінювальні фактори	Розподіл оцінок респондентів										
	«Дуже низька» - «1»		«Низька» - «2»		«Середня» - «3»		«Висока» - «4»		«Дуже висока» - «5»		Середнє значення оцінки (бали)
	Кількість респондентів (осіб)	Частка осіб (у %)	Кількість респондентів (осіб)	Частка осіб (у %)	Кількість респондентів (осіб)	Частка осіб (у %)	Кількість респондентів (осіб)	Частка осіб (у %)	Кількість респондентів (осіб)	Частка осіб (у %)	
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	<i>12</i>
<i>I. Мотивація та підтримка індивіда в процесі оволодіння компетенціями</i>											
1. Визнання компетенцій індивіда.	0	0	108	23,3	219	47,0	129	27,7	10	2,0	3,085
2. Рівень організації методичної підтримки самостійності індивіда при оволодінні компетенціями.	0	0	120	25,8	218	46,8	91	19,5	37	7,9	3,094
3. Ефективність інструментів подолання бар'єрів невпевненості індивіда у процесі оволодіння компетенціями.	0	0	143	30,8	189	40,7	109	23,3	25	5,3	3,030
4. Створення «ситуацій успіху» в процесі формування компетенцій.	0	0	119	25,6	193	41,4	134	29,9	14	3,0	3,103
5. Розвиток позитивних емоцій індивіда в процесі формування компетенцій.	0	0	124	26,7	220	47,3	99	21,3	23	4,7	3,041
6. Наявність умов для підтвердження (демонстрації) результатів, успіхів.	0	0	119	25,6	208	44,8	116	25,0	23	4,6	3,086
<i>II. Професійно-компетентнісне орієнтування індивіда.</i>											
7. Прозорість навчальних програм.	0	0	125	27,0	195	41,7	128	27,4	18	3,9	3,082

Продовж. табл. Л.1

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	<i>12</i>
8. Доступність для розуміння мети навчальних дисциплін та компетенцій, якими можна оволодіти в процесі їх вивчення.	0	0	186	39,8	171	36,8	95	20,3	14	3,0	2,865
9. Інформативність профорієнтаційних дисциплін.	0	0	175	37,7	164	35,2	119	25,3	8	1,8	2,913
10. Обґрунтування компетентнісної значущості вибіркового дисциплін.	0	0	143	30,7	208	44,8	99	21,2	16	3,3	2,972
11. Інформаційне забезпечення професійної обізнаності індивіда шляхом залучення представників роботодавців.	0	0	139	29,9	219	47,1	75	15,9	33	7,0	3,000
12. Консультаційне забезпечення професійної орієнтованості по дисциплінам.	0	0	158	34,0	166	35,6	122	26,3	20	4,1	3,004
<i>III. Залучення індивіда до процесу формування компетенцій.</i>											
13. Ступінь залучення індивіда до навчального планування.	0	0	126	27,1	196	42,1	131	28,1	13	2,7	3,064
14. Можливості творчої дослідницької діяльності.	0	0	124	26,7	220	47,4	106	22,6	16	3,3	3,026
15. Умови для самостійного підходу до виконання навчальних завдань.	0	0	117	25,0	226	48,7	110	23,7	13	2,7	3,041
16. Заохочення командних методів роботи при формування компетенцій.	0	0	136	29,3	176	37,8	147	31,5	7	1,4	3,051

Продовж. табл. Л.1

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	<i>12</i>
17. Навчання способам компетентісного моделювання професійної кар'єри.	0	0	122	26,3	211	45,3	118	25,2	15	3,2	3,054
18. Заохочення та надання можливостей інтегрування здобутих компетенцій з різних дисциплін в процесі подальшого їх розвитку (міжпредметні зв'язки).	0	0	114	24,5	194	41,8	137	29,3	21	4,4	3,136

**Розподіл відповідей респондентів щодо самооцінки ступеню обізнаності
про майбутню професію**

Варіант відповіді	Респонденти, що дали відповідну відповідь щодо самооцінки власного ступеню обізнаності про майбутню професію								
	3 курс			4 курс			5 курс		
	осіб	у % до загальної кількості студентів 3 курсу	у % до загальної кількості респондентів	осіб	у % до загальної кількості студентів 4 курсу	у % до загальної кількості респондентів	осіб	у % до загальної кількості студентів 5 курсу	у % до загальної кількості респондентів
1. Маю чітке уявлення про майбутню професію.	39	20,5	6,5	43	28,3	10,4	49	38,8	12,3
2. Багато що знаю про професію.	79	41,6	13,1	54	35,3	13,0	48	38,1	12,0
3. Володію деякою інформацією.	44	23,5	7,4	50	33,2	12,3	28	23,1	7,3
4. Не маю чіткого уявлення про майбутню професію.	27	14,3	4,5	5	3,2	1,2	0	0	0

**Розподіл відповідей респондентів щодо самооцінки ступеню впевненості
відносно спроможності продемонструвати свої навчальні успіхи
роботодавцеві**

Варіант відповіді	Респонденти, що дали відповідну відповідь щодо самооцінки власного ступеню впевненості відносно спроможності продемонструвати свої навчальні успіхи роботодавцеві								
	3 курс			4 курс			5 курс		
	осіб	у % до загальної кількості студентів 3 курсу	у % до загальної кількості респондентів	осіб	у % до загальної кількості студентів 4 курсу	у % до загальної кількості респондентів	осіб	у % до загальної кількості студентів 5 курсу	у % до загальної кількості респондентів
1. Впевнений(-на), що спроможний(-на) максимально точно продемонструвати свої навчальні здобутки.	28	15,4	4,9	34	22,1	8,2	34	27,4	11,8
2. Можливо спроможний (-на) максимально точно продемонструвати свої навчальні здобутки.	56	29,7	9,4	84	55,1	20,3	42	33,3	10,5
3. Можливо не спроможний(-на) максимально точно продемонструвати рівень своїх навчальних здобутків за фахом.	76	40,3	12,7	28	18,7	6,9	34	27,2	8,6
4. Впевнений(-на), що не зможу максимально точно продемонструвати свої навчальні здобутки.	28	14,7	4,6	6	4,1	1,5	3	2,0	0,6

Таблиця Л.4

Розподіл відповідей респондентів щодо самооцінки ступеню задоволеності рівнем сформованої компетентності в результаті навчання у ВНЗ

Варіант відповіді	Респонденти, що дали відповідну відповідь щодо самооцінки власного ступеню задоволеності рівнем сформованої компетентності в результаті навчання у ВНЗ								
	3 курс			4 курс			5 курс		
	осіб	у % до загальної кількості студентів 3 курсу	у % до загальної кількості респондентів	осіб	у % до загальної кількості студентів 4 курсу	у % до загальної кількості респондентів	осіб	у % до загальної кількості студентів 5 курсу	у % до загальної кількості респондентів
81-100%	29	15,4	4,8	50	32,7	12,0	50	39,8	12,6
61-80%	73	38,6	12,2	56	36,7	13,5	46	37,0	11,7
41-60%	35	18,4	5,8	28	18,7	6,9	27	21,8	6,9
21-40%	27	14,3	4,5	16	10,5	3,9	2	1,4	0,4
0-20%	25	13,3	4,2	2	1,5	0,5	0	0	0

Таблиця Л.5

Розподіл відповідей респондентів щодо самооцінки ступеню співвіднесення себе із професією

Варіант відповіді	Респонденти, що дали відповідну відповідь щодо самооцінки власного ступеню співвіднесення себе із професією								
	3 курс			4 курс			5 курс		
	осіб	у % до загальної кількості студентів 3 курсу	у % до загальної кількості респондентів	осіб	у % до загальної кількості студентів 4 курсу	у % до загальної кількості респондентів	осіб	у % до загальної кількості студентів 5 курсу	у % до загальної кількості респондентів
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
81-100%	26	13,7	4,3	49	32,0	11,8	49	39,1	12,4

Продовж. табл. Л.5

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>
61-80%	71	37,5	11,8	54	35,6	13,1	45	36,0	11,4
41-60%	36	19,1	6,0	29	19,0	7,0	28	22,1	7,0
21-40%	29	15,3	0,5	17	11,4	4,1	3	2,0	0,6
0-20%	27	14,3	0,4	3	2,0	0,8	1	0,8	0,2

Результати кореляційного аналізу залежності значення результуючого показника сформованості КОМП індивіда від рівнів комплексних оцінок освітніх факторів

Таблиця Л.6

Матриця кореляційної залежності значення результуючого показника сформованості КОМП від оцінок рівня мотивації та підтримки індивіда в процесі оволодіння компетенціями

Кореляції

	Мотивація та підтримка індивіда в процесі оволодіння компетенціями	Результуючий показник сформованості КОМП індивіда
Ро Спірмана	Мотивація та підтримка індивіда в процесі оволодіння компетенціями	Коефіцієнт кореляції
		Знач. (2-стороння)
		N
		Результуючий показник сформованості КОМП індивіда
		Коефіцієнт кореляції
		Знач. (2-стороння)
		N

** . Кореляція значуща на рівні 0,01 (двостороння).

Матриця кореляційної залежності значення результуючого показника сформованості КОМП від оцінок рівня професійно-компетентнісного орієнтування індивіда

Кореляції

			Професійно-компетентнісне орієнтування індивіда	Результуючий показник сформованості КОМП індивіда
Ро Спірмана	Професійно-компетентнісне орієнтування індивіда	Коефіцієнт кореляції	1,000	,893**
		Знач. (2-стороння)	.	,000
		N	930	930
	Результуючий показник сформованості КОМП індивіда	Коефіцієнт кореляції	,893**	1,000
		Знач.(2-стороння)	,000	.
		N	930	930

** . Кореляція значуща на рівні 0,01 (двостороння).

Матриця кореляційної залежності значення результуючого показника сформованості КОМП від оцінок рівня ступеню залучення індивіда до процесу формування його компетенцій

Кореляції

			Залучення індивіда до процесу формування його компетенцій	Результуючий показник сформованості КОМП індивіда
Ро Спірмана	Залучення індивіда до процесу формування його компетенцій	Коефіцієнт кореляції	1,000	,943**
		Знач. (двостороння)	.	,000
		N	930	930
Результуючий показник сформованості КОМП індивіда		Коефіцієнт кореляції	,943**	1,000
		Знач. (двостороння)	,000	.
		N	930	930

** . Кореляція значуща на рівні 0,01 (двостороння).

Додаток М

БЛАНК ЕКСПЕРТНОГО ОЦІНЮВАННЯ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ РОЛЬОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФАХІВЦІВ З УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Шановний експерте!

Просимо Вас заповнити даний бланк з метою формулювання рольових компетенцій та поведінкових індикаторів ефективного виконання ролей фахівцями з управління персоналом. Ваші відповіді допоможуть підвищити результативність процесів формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу зазначених фахівців у корпоративному середовищі, що сприятиме забезпеченню ринкових параметрів конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

ЕТАП 1. Констатація компетентності експертів.

1. До якої категорії персоналу належить Ваша посада?

1)керівник вищої ланки; 2)керівник середньої ланки; 3)керівник нижчої ланки; 4)фахівець.

Вкажіть назву

посади _____.

Кількість напрямків (функціональних блоків) з управління персоналом, що охоплює Ваша посада: *один; до п'яти; більше п'яти.*

Чи берете Ви участь у процесах управління компетенціями фахівців служб персоналу?

Так; Ні.

2. Ваш стаж роботи у сфері управління персоналом _____.

3. Здійсніть, будь-ласка, самооцінку рівня Вашої експертної компетентності по досліджуваній проблемі:

3.1. Рівень обізнаності по досліджуваній проблемі:

- знаю проблему на відмінно;
- знайомий з проблемою і приймаю безпосередню участь у її вирішенні;
- знайомий з проблемою, але не приймаю безпосередньої участі у її вирішенні;
- поверхово знайомий з проблемою;
- зовсім не знаю проблеми.

3.2. Оцініть джерела аргументації Вашої думки про рівень власної компетентності:

Джерела аргументацій	Міра впливу джерела на Вашу думку		
	висока	середня	низька
Проведений теоретичний аналіз			
Практичний досвід			
Обізнаність про проблеми на вітчизняних підприємствах			
Обізнаність про проблеми на закордонних підприємствах			
Ваша інтуїція			

Продовж. дод. М

ЕТАП 2. Компетентнісне насичення професійних ролей фахівців з управління персоналом.

Проранжуйте кожен із 20 запропонованих у таблиці кластерів рольових компетенцій за ступенем значущості при забезпеченні різних параметрів конкурентоспроможності підприємства (поставте 4 – в одній з чотирьох колонок у разі мінімальної відповідності кластеру компетенцій цінності; 3, 2 – при більших ступенях значущості; 1 – якщо кластер компетенцій максимально відповідає цінності).

Можливі кластери рольових компетенцій	Рольові цінності за різними параметрами конкурентоспроможності підприємства			
	Стратегічні інтереси роботодавця. Конкурентні позиції підприємства.	Професійна самореалізація «виконавця». Сучасний характер діяльності. Престиж підрозділу з управління персоналом.	Відповідність цінностей кожного працівника корпоративній системі цінностей.	Злагоджені процеси управління персоналом в організації.
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
1. Активізація власної та роботи персоналу щодо досягнення стратегічних цілей.				
2. Взаємодія із лінійними керівниками та вищим керівництвом в процесі виконання посадових функцій.				

Продовж. дод. М

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
3. Планування робочих функцій із врахуванням стратегічних пріоритетів.				
4. Впровадження стратегічно важливих заходів.				
5. Управління діловою взаємодією із стратегічно важливими суб'єктами.				
6. Масштабність професійної діяльності.				
7. Управління ефективністю виконання робочих функцій з управління персоналом.				
8. Управління змінами в професійній діяльності.				
9. Творчий та інноваційний підхід в роботі.				
10. Наставництво з питань професійної діяльності.				
11. Внутрішній брендинг в організації.				
12. Управління конфліктами в організації.				
13. Інтегрування інтересів працівників та керівництва.				
14. Залучення персоналу до корпоративних «справ».				
15. Управління згуртованістю персоналу.				
16. Методична підтримка персоналу з питань кадрового менеджменту.				
17. Управління інформацією з кадрових питань в координованому підрозділі (бізнес-блоці).				
18. Контроль реалізації процесів управління персоналом в координованому підрозділі (бізнес-блоці).				

Продовж. дод. М

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
19. Організація дій персоналу координованого підрозділу (бізнес-блоку) в ключових процесах кадрового менеджменту.				
20. Адаптування працівників до нововведень та інших особливостей політики управління персоналом.				

ЕТАП 3. Ідентифікація професійних ролей фахівців з управління персоналом за типами посад.

Поставте навпроти кожного із запропонованих типів посад літеру «П» - якщо вона відповідає ролі «Партнер», «Е» - для ролі «Експерт», «К» - для ролі «Комунікатор», «Ко» - для ролі «Координатор». Примітка: можливий набір декількох ролей для одного типу посад.

Типи посад		Типи посад	
<i>Фахівець з відбору персоналу</i>		<i>Фахівець з обліку кадрів</i>	
<i>Фахівець з підготовки та розвитку кадрів</i>		<i>Фахівець з мотивації персоналу</i>	
<i>Фахівець з організації праці</i>		<i>Фахівець з нормування праці</i>	
<i>Фахівець з регулювання соціально-трудоких відносин</i>		<i>Фахівець з охорони праці</i>	
<i>Фахівець з соціології та психофізіології праці</i>		<i>Фахівець з профадаптації</i>	
<i>Фахівець з профорієнтації</i>		<i>Фахівець з соціального розвитку підприємства</i>	
<i>Фахівець з управління ефективністю роботи персоналу</i>		<i>Фахівець з економіки праці (економіст з праці)</i>	
<i>Фахівець з профконсультації</i>		<i>Інше (вкажіть)</i>	

Дякуємо за участь у дослідженні!

Додаток Н

Оцінка компетентності експертів щодо оцінювання диференціації рольової діяльності фахівців з управління персоналом

Таблиця Н.1

Результати розрахунку рівня компетентності експертів

№ експерта	Рівень посади	Стаж роботи	Функціональне навантаження	Участь в процесах УК	C_i (сума балів)	C_i^*	q_i
1	2	3	4	5	6	7	8
1	4	3	3	2	12	1	0
2	3	3	3	2	11	0,91	0,09
3	3	2	3	2	10	0,83	0,17
4	2	1	2	1	6	0,5	0,5
5	1	2	2	1	6	0,5	0,5
6	1	1	1	1	4	0,33	0,67
7	1	1	1	1	4	0,33	0,67
8	1	3	3	2	9	0,75	0,25
9	3	2	2	1	8	0,66	0,34
10	2	1	2	1	6	0,5	0,5
11	4	3	3	2	12	1	0
12	4	2	2	2	10	0,83	0,17
13	1	1	1	1	4	0,33	0,67
14	3	3	2	2	10	0,83	0,17
15	2	3	1	2	8	0,66	0,34
16	1	2	1	2	6	0,5	0,5
17	3	2	2	2	9	0,75	0,25
18	4	3	3	2	12	1	0
19	1	2	1	1	5	0,41	0,59
20	3	3	3	2	11	0,91	0,09
21	2	2	2	1	7	0,58	0,42
22	4	3	3	2	12	1	0
23	1	1	1	1	4	0,33	0,67
24	1	1	1	1	4	0,33	0,67
25	4	3	3	2	12	1	0
26	1	2	1	1	5	0,41	0,59
27	3	3	2	2	10	0,83	0,17
28	1	2	1	1	5	0,41	0,59
29	2	2	2	2	8	0,66	0,34
30	2	2	2	2	8	0,66	0,34
31	3	3	2	2	10	0,83	0,17
32	3	3	2	2	10	0,83	0,17
33	4	3	3	2	12	1	0
34	1	2	1	1	5	0,41	0,59
35	3	3	3	2	11	0,91	0,09
36	1	2	2	1	6	0,5	0,5

Продовж. табл. Н.1

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>
37	2	2	1	1	6	0,5	0,5
38	3	3	2	2	10	0,83	0,17
39	4	3	3	2	11	0,91	0,09
40	2	2	1	1	6	0,5	0,5
41	1	2	1	1	5	0,41	0,59
42	3	3	3	2	11	0,91	0,09
43	4	3	3	2	12	1	0
44	3	2	2	2	9	0,75	0,25
45	2	2	1	1	6	0,5	0,5
46	3	2	2	2	9	0,75	0,25
47	2	3	1	2	8	0,66	0,34
48	3	3	3	2	11	0,91	0,09
49	2	3	3	2	10	0,83	0,17
50	1	3	3	2	9	0,75	0,25

Таблиця Н.2

Результати самооцінки експертами рівня компетентності у питаннях оцінювання диференціації ролівої діяльності фахівців з управління персоналом

№ експерта	Показники		
	R_i	R_a	R_j
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
1	8	0,7	0,75
2	8	0,9	0,85
3	10	0,8	0,9
4	5	0,6	0,55
5	8	0,7	0,75
6	8	0,8	0,8
7	10	0,9	0,95
8	8	0,8	0,8
9	8	0,8	0,8
10	8	0,9	0,85
11	8	0,9	0,85
12	8	0,8	0,8
13	5	0,6	0,55
14	5	0,6	0,55
15	5	0,7	0,6
16	8	0,8	0,8
17	8	0,7	0,75
18	8	0,9	0,85
19	8	0,8	0,8
20	8	0,8	0,8

Продовж. табл. Н.2

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
21	8	0,9	0,85
22	8	0,9	0,85
23	5	0,7	0,6
24	5	0,6	0,55
25	5	0,7	0,6
26	8	0,8	0,8
27	8	0,8	0,8
28	8	0,8	0,8
29	8	0,8	0,8
30	8	0,7	0,75
31	8	0,8	0,8
32	10	1,0	1
33	5	0,6	0,55
34	8	0,8	0,8
35	5	0,7	0,6
36	8	0,7	0,75
37	5	0,6	0,55
38	8	0,8	0,8
39	8	0,9	0,85
40	10	0,9	0,95
41	5	0,6	0,55
42	8	0,7	0,75
43	8	0,9	0,85
44	8	0,7	0,75
45	5	0,8	0,65
46	8	0,9	0,85
47	5	0,8	0,65
48	8	0,9	0,85
49	5	0,8	0,65
50	10	1,0	1

Таблиці Н.3.1.-Н.3.4.

Фрагмент результатів статистичного опрацювання експертних оцінок значущості компетенцій фахівця з управління персоналом за ролями

Таблиця Н.3.1.

Результати експертних оцінок для ролі «Партнер»

Таблиця Н.3.2.

Результати експертних оцінок для ролі «Експерт»

Кластери компетенцій, що оцінюються	Оцінка відповідності рольовим цінностям за ступенями важливості (у % до загальної чисельності експертів) та середні значення (у балах від 1-мін до 4-мак)					Кластери компетенцій, що оцінюються	Оцінка відповідності рольовим цінностям за ступенями важливості (у % до загальної чисельності експертів) та середні значення (у балах від 1-мін до 4-мак)				
	I	II	III	IV	C3		I	II	III	IV	C3
1. Активізація власної та роботи персоналу щодо досягнення стратегічних цілей.	74	14	6	6	3,56	6. Масштабність професійної діяльності.	66	20	6	8	3,45
2. Взаємодія із лінійними керівниками та вищим керівництвом в процесі виконання посадових функцій.	66	22	6	6	3,48	7. Управління ефективністю виконання робочих функцій з управління персоналом.	58	30	4	8	3,38
3. Планування робочих функцій із врахуванням стратегічних пріоритетів.	68	24	8	0	3,60	8. Управління змінами в професійній діяльності.	78	10	12	0	3,66
4. Впровадження стратегічно важливих заходів.	80	16	4	0	3,76	9. Творчий та інноваційний підхід в роботі.	76	12	10	2	3,62
5. Управління діловою взаємодією із стратегічно важливими суб'єктами.	82	10	4	4	3,70	10. Наставництво з питань професійної діяльності.	62	24	10	4	3,43

Таблиця Н.3.3.

Результати експертних оцінок для ролі «Комунікатор»

Кластери компетенцій, що оцінюються	Оцінка відповідності рольовим цінностям за ступенями важливості (у % до загальної чисельності експертів) та середні значення (у балах від 1-мін до 4-мах)				
	I	II	III	IV	C3
11. Внутрішній брендинг в організації.	58	26	10	6	3,36
12. Управління конфліктами в організації.	82	14	4	0	3,78
13. Інтегрування інтересів працівників та керівництва.	78	10	12	0	3,66
14. Залучення персоналу до корпоративних «справ».	72	14	10	4	3,54
15. Управління згуртованістю персоналу.	84	8	4	4	3,72

Таблиця Н.3.4.

Результати експертних оцінок для ролі «Координатор»

Кластери компетенцій, що оцінюються	Оцінка відповідності рольовим цінностям за ступенями важливості (у % до загальної чисельності експертів) та середні значення (у балах від 1-мін до 4-мах)				
	I	II	III	IV	C3
16. Методична підтримка персоналу з питань кадрового менеджменту.	66	20	6	8	3,45
17. Управління інформацією з кадрових питань в координованому підрозділі (бізнес-блоці).	78	10	12	0	3,66
18. Контроль реалізації процесів управління персоналом в координованому підрозділі (бізнес-блоці).	68	12	4	8	3,48
19. Організація дій персоналу координованого підрозділу (бізнес-блоку) в ключових процесах кадрового менеджменту.	72	16	6	6	3,54
20. Адаптування працівників до нововведень та інших особливостей політики управління персоналом.	82	10	4	4	3,70

Таблиця Н.4

Розподіл відповідей експертів за ступенем пріоритетності рольового сценарію діяльності за ознакою типології посад у сфері управління персоналом

Типи фахівців з управління персоналом	Професійні ролі*			
	Партнер	Експерт	Комунікатор	Координатор
Фахівець з відбору персоналу	53%	16%	6%	25%
Фахівець з підготовки та розвитку кадрів	25%	17%	28%	30%
Фахівець з мотивації персоналу	31%	26%	30%	13%
Фахівець з управління ефективністю роботи персоналу	46%	5%	11%	38%
Фахівець з регулювання соціально-трудоких відносин	10%	34%	51%	5%
Фахівець з економіки праці (економіст з праці)	10%	36%	5%	49%
Фахівець з обліку кадрів	6%	8%	8%	78%
Фахівець з соціального розвитку підприємства	13%	32%	41%	14%
Фахівець з організації праці	5%	42%	13%	40%
Фахівець з нормування праці	6%	39%	10%	45%
Фахівець з соціології та психофізіології праці	13%	51%	21%	15%
Фахівець з профорієнтації	17%	11%	37%	35%
Фахівець з профконсультації	15%	12%	41%	32%
Фахівець з профадаптації	16%	13%	35%	36%
Фахівець з охорони праці	10%	58%	12%	20%

* виділені клітинки таблиці свідчать про пріоритет ролі для типу посади, про що свідчить перетин 50% бар'єру

Додаток П

Профілі рольових компетенцій фахівців з управління персоналом

Роль «Партнер»

Рольові цінності	Характерні типи посад виконавців ролі	Кластери рольових компетенцій
Стратегічні інтереси роботодавця. Конкурентні позиції підприємства.	<i>Фахівець з відбору персоналу</i> <i>Фахівець з підготовки та розвитку кадрів</i> <i>Фахівець з управління ефективністю роботи персоналу</i> <i>Фахівець з мотивації персоналу</i>	1) Активізація власної та роботи персоналу щодо досягнення стратегічних цілей. 2) Взаємодія із лінійними керівниками та вищим керівництвом в процесі виконання посадових функцій. 3) Планування робочих функцій із врахуванням стратегічних пріоритетів. 4) Впровадження стратегічно важливих заходів. 5) Управління діловою взаємодією із стратегічно важливими суб'єктами.
Поведінкові індикатори ефективного виконання ролі за рівнем посади		
Виконавець		Управлінець
<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>поступається власними інтересами на користь компанії;</i> ✓ <i>досягає поставлених результатів у максимально короткий термін;</i> ✓ <i>проявляє лояльність до вищого керівництва, вмотивований на виконання стратегічно важливих вказівок;</i> ✓ <i>прагне до вдосконалення своїх професійних навичок;</i> ✓ <i>ініціює обговорення стратегічно важливих професійних питань із колегами, лінійними керівниками та вищим керівництвом;</i> ✓ <i>надає поради колегам, керівництву та іншим працівникам щодо стратегічно важливих професійних дій;</i> ✓ <i>бізнес орієнтований (враховує останні тенденції);</i> ✓ <i>співпрацює навіть тоді, коли питання є дотичними до роботи відділу (тобто навіть якщо завдання не є профільними);</i> ✓ <i>розставляє акценти в роботі на користь стратегічно важливих завдань;</i> ✓ <i>бере активну участь у впровадженні стратегічно важливих нововведень, швидко адаптується до них;</i> ✓ <i>коректно та результативно співпрацює із зовнішніми суб'єктами;</i> ✓ <i>проявляє піклування про імідж компанії.</i> 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>активізує підлеглих до більш динамічної роботи;</i> ✓ <i>генерує та впроваджує нові ідеї щодо покращення своїх професійних дій та роботи структурного підрозділу;</i> ✓ <i>відповідальний при усуненні проблем різної складності;</i> ✓ <i>доводить до персоналу підрозділу стратегічні орієнтири роботи;</i> ✓ <i>контролює якість та строки виконання підлеглими стратегічно важливих завдань;</i> ✓ <i>бере активну участь у нарадах різних рівнів;</i> ✓ <i>ініціює ухвалення рішень (активізація процесів прийняття рішень);</i> ✓ <i>корелює стратегічні пріоритети свого підрозділу із пріоритетами інших функціональних підрозділів;</i> ✓ <i>бере участь у вирішенні проблем, що виходять за межі підрозділу, приймає міри щодо проблемних аспектів діяльності компанії;</i> ✓ <i>планує роботу підрозділу з врахуванням пріоритетності стратегічних завдань;</i> ✓ <i>ефективно очолює роботу над впровадженням стратегічно важливих заходів;</i> ✓ <i>застосовує «репутаційні» технології під час зовнішнього співробітництва;</i> ✓ <i>визначає слабкі та сильні сторони конкурентів, враховує це в роботі.</i>

Роль «Експерт»

Рольові цінності	Характерні типи посад виконавців ролі	Кластери рольових компетенцій
Професійна самореалізація «виконавця». Сучасний характер діяльності. Престиж підрозділу з управління персоналом.	Фахівець з організації праці Фахівець з соціології та психофізіології праці Фахівець з нормування праці Фахівець з охорони праці Фахівець з мотивації Фахівець з соціально-трудоких відносин Фахівець з економіки праці (економіст з праці) Фахівець з соціального розвитку підприємства	1) Масштабність професійної діяльності. 2) Управління ефективністю виконання робочих функцій з управління персоналом. 3) Управління змінами в професійній діяльності. 4) Творчий та інноваційний підхід в роботі. 5) Наставництво з питань професійної діяльності.
Поведінкові індикатори ефективного виконання ролі за рівнем посади		
Виконавець		Управлінець
<ul style="list-style-type: none"> ✓ виконує функції більш ніж одного типу посад в управлінні персоналом; ✓ перевиконує план; ✓ ефективно управляє робочим часом при виконання великого обсягу завдань; ✓ орієнтується у професійній проблематиці виходячи за межі компанії (загальні тенденції ринку тощо); ✓ оновлює свої знання, працює за принципом міждисциплінарного підходу; ✓ самокритичний, визначає недоліки своєї роботи, виправляє їх; ✓ орієнтується у показниках оцінки ефективності роботи колег, корелює їх із своїми результатами; ✓ суміщає різні методи роботи задля підвищення ефективності своєї діяльності; ✓ прагне краще організувати та реалізувати свої трудові дії; ✓ концентрує зусилля на досягненні універсальних цілей; ✓ ініціює зміни у виконанні своїх трудових функцій; ✓ швидко адаптується до нових методів, технологій, правил та ін. при виконанні професійних функцій; ✓ творчо підходить до виконання робочих функцій, креативно оформлює результати роботи, враховуючи останні новітні тенденції; ✓ враховує інноваційні тенденції, що відбуваються у сфері, до якої належить діяльність компанії; ✓ здійснює наставницький вплив на роботу менш досвідчених колег, обирає коректні методи допомоги, визначає слабкі місця. 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ делегує повноваження при виконання робочих завдань; ✓ управляє роботою персоналу більш ніж одного функціонального блоку; ✓ враховує загальну проблематику управління персоналом щодо вирішення задач у своєму функціональному підрозділі; ✓ ефективно суміщає керівні функції та виконавські; ✓ бере активну участь у вирішенні питань з управління персоналом, що виходять за межі рівня посади (прагне до більш відповідальної роботи); ✓ прогнозує результати роботи підлеглих; ✓ визначає причини низьких оцінок ефективності роботи підрозділу; ✓ чітко визначає пріоритетні напрямки роботи щодо підвищення ефективності діяльності підрозділу; ✓ оцінює дії інших щодо виконання дотичних до професійної діяльності підрозділу функцій; ✓ управляє змінами у діяльності роботи підрозділу та в системі управління персоналом в цілому; ✓ оцінює ефективність впроваджених змін; ✓ корелює зміни в системі управління персоналом із корпоративними змінами в цілому; ✓ активізує підлеглих до творчої роботи, ініціює «мозкові штурми» та ін. форми активного обговорення робочих моментів; ✓ створює власні відмінні методики реалізації трудових функцій; ✓ визначає пріоритетність застосування наставницького характеру співпраці серед підлеглих; ✓ виступає наставником в управлінні колективом.

Роль «Комунікатор»

Рольові цінності	Характерні типи посад виконавців ролі	Кластери рольових компетенцій
Відповідність цінностей кожного працівника корпоративній системі цінностей.	<p><i>Фахівець з профадаптації</i> <i>Фахівець з профорієнтації</i> <i>Фахівець з профконсультації</i> <i>Фахівець з регулювання соціально-трудоких відносин</i> <i>Фахівець з соціального розвитку підприємства</i> <i>Фахівець з підготовки та розвитку</i> <i>Фахівець з мотивації</i></p>	<p>1) Внутрішній брендинг в організації. 2) Управління конфліктами в організації. 3) Інтегрування інтересів працівників та керівництва. 4) Залучення персоналу до корпоративних «справ». 5) Управління згуртованістю персоналу.</p>
Поведінкові індикатори ефективного виконання ролі за рівнем посади		
Виконавець	Управлінець	
<p>✓ <i>ставить акцент на формуванні та розвитку корпоративної культури;</i> ✓ <i>доводить до персоналу маркетингові цілі компанії;</i> ✓ <i>укріплює серед персоналу цінності та переваги бренду;</i> ✓ <i>впливає на підвищення ступеню лояльності персоналу до керівництва;</i> ✓ <i>ініціює діалогове, двостороннє спілкування при вирішенні конфлікту;</i> ✓ <i>дослухається до сторін конфлікту, співпрацює із ними;</i> ✓ <i>чітко уявляє точки неузгодженості інтересів того чи іншого працівника із системою цінностей компанії;</i> ✓ <i>соціально відповідальний та пропагує цей принцип серед персоналу;</i> ✓ <i>має чітке уявлення щодо проблем плинності кадрів та володіє методами їх подолання;</i> ✓ <i>чітко визначає пріоритетність інструментів для заохочення персоналу до залучення у діяльність підприємства;</i> ✓ <i>демонструє та поширює ідею корпоративної сім'ї, що працює на єдине благо;</i> ✓ <i>демонструє розуміння ролі колективу у забезпеченні тих чи інших корпоративних цінностей;</i> ✓ <i>ініціює корпоративні заходи щодо командо творення, опікується розробкою програм корпоративного дозвілля;</i> ✓ <i>чітко визначає неформальних лідерів колективів та предметно працює з ними з питань корпоративного управління та цінностей;</i> ✓ <i>ініціює та інтенсифікує ділові комунікації між структурними підрозділами та всередині окремих колективів.</i></p>	<p>✓ <i>бере активну участь у розробці системи внутрішнього бренду;</i> ✓ <i>виявляє та усуває загрози під час впровадження системи внутрішнього брендингу;</i> ✓ <i>адекватно оцінює внутрішній та зовнішній імідж компанії;</i> ✓ <i>визначає ступінь усвідомлення цінностей бренду з боку персоналу;</i> ✓ <i>взаємодіє з представниками профспілок;</i> ✓ <i>«лідер думки» (здійснює неформальний вплив на думки працівників-сторін конфлікту);</i> ✓ <i>прогнозує можливі конфлікти та приймає міри щодо їх попередження;</i> ✓ <i>залучає керівництво до активної позиції співробітництва із персоналом;</i> ✓ <i>«відкритий» для діалогу, ініціює відповідні зустрічі з персоналом щодо з'ясування проблем незадоволеності кліматом у внутрішньо корпоративному середовищі;</i> ✓ <i>делегує відповідальність та пропагує це серед інших керівників;</i> ✓ <i>активно допомагає персоналу у досягненні особистого успіху;</i> ✓ <i>пране створити атмосферу єдності керівників та персоналу;</i> ✓ <i>підтримує індивідуальні ініціативи працівників та пропагує це серед керівників;</i> ✓ <i>пропагує ідею колективізації результатів праці;</i> ✓ <i>впроваджує ідеї демократичного стилю управління серед керівництва;</i> ✓ <i>ініціює та впроваджує методики прогнозування ступеню згуртованості колективу, організовує відповідні заходи щодо підвищення її ступеню.</i></p>	

Роль «Координатор»

Рольові цінності	Характерні типи посад виконавців ролі	Кластери рольових компетенцій
Злагоджені процеси управління персоналом в організації.	<p><i>Фахівець з профадаптації</i> <i>Фахівець з профконсультації</i> <i>Фахівець з управління ефективністю роботи персоналу</i> <i>Фахівець з обліку кадрів</i> <i>Фахівець з економіки праці (економіст з праці)</i> <i>Фахівець з підготовки та розвитку кадрів</i> <i>Фахівець з відбору</i> <i>Фахівець з організації праці</i> <i>Фахівець з нормування праці</i></p>	<p>1) Методична підтримка персоналу з питань кадрового менеджменту. 2) Управління інформацією з кадрових питань в координованому підрозділі (бізнес-блоці). 3) Контроль реалізації процесів управління персоналом в координованому підрозділі (бізнес-блоці). 4) Організація дій персоналу координованого підрозділу (бізнес-блоку) в ключових процесах кадрового менеджменту. 5) Адаптування працівників до нововведень та інших особливостей політики управління персоналом.</p>
Поведінкові індикатори ефективного виконання ролі за рівнем посади		
Виконавець		Управлінець
<p>✓ <i>оперативно та якісно консультує персонал з питань заповнення ключової кадрової документації;</i> ✓ <i>проявляє готовність допомоги лінійним керівникам щодо реалізації окремих кадрових процедур у їх відділах, виступає асистентом;</i> ✓ <i>надає кадрову підтримку щодо трактування внутрішніх та зовнішніх нормативних документів в системі управління персоналом;</i> ✓ <i>чітко визначає пріоритетність та важливість тієї чи іншої інформації для персоналу координованого підрозділу (бізнес-блоку);</i> ✓ <i>вчасно та оперативно надає необхідну інформацію працівникам координованого підрозділу (бізнес-блоку);</i> ✓ <i>організовує якісний зворотній зв'язок, забезпечує перевірку отримання та правильного трактування інформації працівниками координованого підрозділу (бізнес-блоку);</i> ✓ <i>визначає слабкі сторони кадрового менеджменту в координованому підрозділі (бізнес-блоці);</i> ✓ <i>демонструє зацікавленість у підвищенні ефективності реалізації різних процесів управління персоналом в конкретному структурному підрозділі (бізнес-блоці);</i> ✓ <i>формулює чіткі цілі перед персоналом координованого підрозділу (бізнес-блоку) щодо впровадження тієї чи іншої процедури кадрового менеджменту;</i> ✓ <i>визначає ролі працівників координованого підрозділу (бізнес-блоку) в процесі реалізації процедур кадрового менеджменту;</i> ✓ <i>роз'яснює працівникам причини направлення</i></p>		<p>✓ <i>прагне до прозорості та ясності процедур кадрового менеджменту серед персоналу;</i> ✓ <i>будує роботу підлеглих на основі принципу солідарності та соціальної відповідальності;</i> ✓ <i>дає рекомендації лінійним менеджерам щодо коригувальних дій у питаннях управління персоналом;</i> ✓ <i>дає методичні рекомендації лінійним керівникам щодо проведення процедур, що стосуються управління персоналом;</i> ✓ <i>будує систему управління кадровою інформацією, визначає ролі її реалізаторів та пріоритетність для різних підрозділів (бізнес-блоків);</i> ✓ <i>активно співпрацює з лінійними керівниками щодо доведення важливої інформації до їх підлеглих;</i> ✓ <i>приймає рішення щодо вибору форми подання інформації, у разі необхідності співпрацює з відділом інформаційних технологій;</i> ✓ <i>розробляє показники оцінки ефективності реалізації процедур кадрового менеджменту у підрозділах організації;</i> ✓ <i>приймає та реалізує рішення щодо удосконалення роботи служби персоналу з впровадження процедур кадрового менеджменту у підрозділах організації;</i> ✓ <i>співпрацює з лінійними керівниками щодо організації проведення процедур кадрового менеджменту;</i> ✓ <i>чітко формулює ключові вимоги, визначає</i></p>

Продовж. дод. П

<p>їх направлення на навчання та підвищення кваліфікації;</p> <p>✓ надає рекомендації працівникам щодо підвищення ефективності їх роботи;</p> <p>✓ надає допомогу працівникам у кар'єрних питаннях;</p> <p>✓ приділяє підвищену увагу новим співробітникам.</p>	<p>часові та кадрові затрати на реалізацію кадрових процедур;</p> <p>✓ демонструє зацікавленість у постійному розвитку персоналу та пропагує це серед лінійних керівників;</p> <p>✓ проводить маркетинг політики кадрового менеджменту серед персоналу організації.</p>
---	---



28.11.2012 № 017/1583 На № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дослідження по кандидатській дисертації

СТОЛЯРУК Христини Сергіївни

на тему: «**Формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівців з управління персоналом**»

Матеріали дослідження по кандидатській дисертації Столярук Х.С. використовуються ПАТ «Новокраматорський машинобудівний завод», а саме: проект моделі компетенцій фахівців з управління персоналом із зазначеним переліком компетенцій та поведінковими індикаторами по кожній з них використано для розробки професійних стандартів фахівців з управління персоналом та економіки праці, а також для розробки методик оцінювання та сертифікації фахівців з управління персоналом.

В результаті використання пропозицій автора щодо моделювання компетенцій менеджера з персоналу забезпечується інтегративність системи управління персоналом на основі використання єдиних критеріїв ефективності виконуваних робіт.

Начальник управління персоналом



І.Я. Тупік

ДОВІДКА

про впровадження результатів дослідження по кандидатській дисертації Столярук Христини Сергіївни

на тему: «Формування компетентнісної компоненти трудового
потенціалу фахівців з управління персоналом»

Науково-практичні розробки Столярук Христини Сергіївни знайшли своє практичне застосування у роботі Департаменту управління персоналом ПАТ КБ «Надра». Так, зокрема, ми врахували методичні рекомендації щодо формування моделі компетенцій фахівців з управління персоналом. При розробці корпоративних навчальних програм щодо розвитку компетенцій працівників Департаменту управління персоналом враховується запропонована класифікація компетенцій, що дає змогу чітко окреслити цілі навчання.

На нашу думку, результати дослідження мають практичну цінність для працівників Департаменту управління персоналом банку і дають можливість підвищити рівень їхньої конкурентоспроможності, а в кінцевому випадку – посилити конкурентні переваги банку.

Директор Департаменту
управління персоналом



Кохан О.І.



OSTCHEM

ЧЕРКАСИ
АЗОТ

ПАТ "АЗОТ", вул. Першотравнева, 72, м. Черкаси, 18014, Україна, т. +38 0472 36 00 82,
ф. +38 0472 54 01 46, www.azot.cherkassy.net E-mail: let@azot.cherkassy.net
р/р 26001010375001 у ПАТ КБ "Надра", м. Київ, Центр, МФО 380764, Код ЄДРПОУ 00203826,
ІПН 002038223013, № свідоцтва про реєстрацію платника ПДВ 100343980

08.09.2013 № 800-03/14

на _____

Спеціалізованій вченій раді

ДОВІДКА

про впровадження результатів дослідження по кандидатській
дисертації Столярук Христини Сергіївни

на тему: «Формування компетентнісної компоненти трудового
потенціалу фахівців з управління персоналом»

В практичній діяльності ПУБЛІЧНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «АЗОТ», м. Черкаси, було використано результати дослідження по кандидатській дисертації Столярук Х.С. Зокрема, в стадії впровадження знаходяться пропозиції щодо розробки моделей компетенцій фахівців з управління персоналом відповідно виконуваним функціям та ролям. Взяті до уваги й методичні рекомендації щодо ефективного використання зазначених моделей компетенцій в діяльності підприємств.

Результати дослідження мають практичну цінність для керівництва та співробітників Департаменту управління персоналом і дають можливість підвищити ефективність основних процесів діяльності зазначеного структурного підрозділу ПУБЛІЧНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «АЗОТ», м. Черкаси.

Директор департаменту
з управління персоналом



І.А. Сергієнко

№ 24/3 від 12.03.13 р.

Спеціалізованій вченій раді

ДОВІДКА
про використання матеріалів кандидатської дисертації
Столярук Христини Сергіївни

на тему: «Формування компетентісної компоненти трудового потенціалу фахівців з управління персоналом»

Наукові розробки Столярук Х.С. отримані в дисертаційній роботі, що стосуються обґрунтування та систематизації комплексу професійних компетенцій, необхідних фахівцю з управління персоналом для здійснення ефективної трудової діяльності, використовуються під час реалізації програм кар'єрного просування працівників підрозділу управління персоналом. Зокрема, були враховані розроблені Столярук Х.С. діаграми значущості різних груп компетенцій фахівців з управління персоналом.

Пропозиції Столярук Х.С. щодо підвищення рівня конкурентоспроможності фахівців з управління персоналом увійшли до проекту програми розвитку персоналу ПрАТ «БРВ Київ» на 2014-2017 р.

Директор департаменту персоналу
ПрАТ «БРВ Київ»



Губко В.Д.

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Проректор з науково-педагогічної роботи ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»,

д.е.н., професор А. М. Колот



2015 р.

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Перший проректор з науково-педагогічної та наукової роботи ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»,

д.е.н., професор Д. Г. Лук'яненко



« 10 » листопада 2015 р.

ДОВІДКА

ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАУКОВОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Столярук Христини Сергіївни на тему

«Формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівців з управління персоналом»

Видана в тім, що Столярук Христина Сергіївна розробила і представила для розгляду матеріали дослідження щодо удосконалення навчальних планів та програм з підготовки майбутніх фахівців з управління персоналом. Зокрема, при формуванні навчального плану та реалізації навчального процесу враховуються методичний підхід до перерозподілу загальноекономічних та фахових дисциплін на нормативні та вибіркові, а також пропозиції щодо структурування фахових дисциплін на п'ять складових професійної підготовки (економічної, психологічної, управлінської, юридичної та документознавства). Під час викладання дисципліни «Управління персоналом» кафедри управління персоналом та економіки праці використовуються розроблені Столярук Х.С. профілі рольових компетенцій фахівців з управління персоналом (протокол №4 від 9 листопада 2015 р.).

Доцент, кандидат економічних наук, заступник завідувача кафедри

А.В.Василик

Професор, доктор економічних наук, професор

В.А.Савченко



№ 404
На від 12.11.2015

ДОВІДКА

про впровадження наукових результатів по кандидатській дисертації аспірантки
кафедри управління персоналом та економіки праці Державного вищого
навчального закладу «Київський національний економічний університет імені

Вадима Гетьмана»

Столярук Христини Сергіївни

на тему: «**Формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу
фахівців з управління персоналом**»

Цією довідкою підтверджуємо апробацію методики соціологічного дослідження щодо оцінки якості професійної підготовки фахівців з управління персоналом та діагностики корпоративних можливостей формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу зазначених фахівців. Основні положення наукової доповіді «Проблеми та шляхи підвищення конкурентоспроможності фахівців з управління персоналом» за результатами проведеного соціологічного дослідження використовуються при визначенні актуальної тематики випусків журналу «Довідник кадровика» та розробці рекомендацій щодо удосконалення програм навчання фахівців кадрових служб для тренінгового центру видавничого холдингу «МЕДІА-ПРО».



В. Заєць