

## ОРГАНІЗАЦІЯ ОЦІНКИ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ НА ОСНОВІ МОДЕЛІ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ

*Ткачук О.Л., магістр, Щербак В.Г., д.е.н., професор  
Київський національний університет технологій та дизайну*

**Анотація.** В статті досліджено поняття моделі корпоративних компетенцій, також розглянуто класифікацію компетенцій, що можуть входити в модель корпоративних компетенцій та досліджено корпоративні компетенції на прикладі спортивного клубу «SportLife».

**Ключові слова:** корпоративні компетенції, інновації, модель.

## ОРГАНИЗАЦИЯ ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА НА ОСНОВЕ МОДЕЛИ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

*Ткачук Е.Л., магистр, Щербак В.Г., д.э.н., профессор  
Киевский национальный университет технологий и дизайна*

**Аннотация.** В статье исследовано понятие модели корпоративных компетенций, также рассмотрена классификация компетенций, которые могут входить в модель корпоративных компетенций и исследованы корпоративные компетенции на примере спортивного клуба «SportLife».

**Ключевые слова:** корпоративные компетенции, инновации, модель

## ORGANIZATION OF ASSESSMENT OF PERSONNEL ACTIVITY BY APPLICATION OF MODEL OF FUNCTIONAL COMPETENCES

*Tkachuk O., Shcherbak V.  
Kyiv National University of Technologies and Design*

**Abstract.** In the article the concept of the model of corporate competencies is investigated, the classification of competencies that can be included in the model of corporate competencies is examined and corporate competencies are investigated on the example of «SportLife».

**Keywords:** corporate competencies, innovation, model.

**Постановка проблеми в загальному вигляді.** На сьогодні головною цінністю суспільства в сучасних умовах є людський капітал, який виступає визначальним чинником сталого розвитку та економічного зростання, оскільки саме конкурентні переваги економічних систем досягаються багато в чому за рахунок знань, інновацій, інформації, джерелом яких виступає людина. Продуктивна діяльність сучасних підприємств та організацій багато в чому визначається результативністю праці працівників, яка залежить від наявності компетенцій, що необхідні для успішного виконання персоналом роботи.

Керівники наукових організацій, шукаючи відповіді на запитання, як втримати чи розвинути конкурентні переваги своїх організацій в швидко мінливих умовах навколишнього середовища і ситуаціях невизначеності, приходять до розуміння того, що розвиток інноваційних компетенцій персоналу є одним із ключових факторів активізації інноваційної діяльності наукової організації.

Ефективним HR-інструментом інноваційного розвитку наукової організації та його персоналу може послужити розробка та застосування моделі корпоративних компетенцій.

**Короткий аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сьогодні одним із найефективніших підходів до управління персоналом та організації в цілому є компетентісний підхід опису, оцінки та розвитку персоналу, в рамках якого поведінка людини розглядається в якості проявів його компетенцій, що дозволяє сформувати модель корпоративних компетенцій. Використання моделей корпоративних компетенцій широко поширене в міжнародній діловій практиці.

Багато організацій у світі на власному досвіді переконалися в ефективності та доцільності впровадження моделі корпоративних компетенцій як інструменту системи управління персоналом, який знаходиться в центрі уваги при формуванні стратегії розвитку організації і представляє центральний елемент, ґрунтуючись на якому організація формує конкурентні переваги [1]. Не дивлячись на те, що в даний час моделям корпоративних компетенцій відводиться важлива роль у політиці управління персоналом та організацією в цілому, має місце неоднозначне розуміння різними авторами визначення «корпоративна модель компетенцій» та класифікації компетенцій, які можуть входити до складу моделі корпоративних компетенцій, що ускладнює можливості застосування цього інструменту до розвитку інноваційної діяльності організації.

**Постановка завдання.** Дослідження тверджень поняття представлені різними авторами «моделі корпоративних компетенцій» і класифікації компетенцій, які можуть входити до складу моделі корпоративних компетенцій та аналіз структури моделі корпоративних компетенцій на прикладі клубу «SportLife» з метою розроблення пропозицій покращень в роботі моделі корпоративних компетенцій на базі спортивного клубу.

**Основні результати дослідження.** Перелік та опис компетенцій персоналу, що необхідні організації, впливають з її місії, стратегічних цілей, організаційної культури та стилю управління, в кожній організації вони свої, унікальні. Їх потрібно розробляти під конкретну організацію із залученням в цю роботу менеджерів і ключових співробітників.

Можна, звичайно, спробувати адаптувати готовий список "типових" компетенцій, але ймовірність, що вони будуть відповідати унікальному набору умов конкретної організації і сприяти її розвитку, в цьому випадку невелика. Тому, для забезпечення організації конкурентними перевагами та реалізації довгострокових планів розвитку персоналу необхідним стає формування в організації моделі корпоративних компетенцій.

Проаналізувавши та узагальнивши підходи різних авторів (табл. 1) до визначення «модель корпоративних компетенцій», розуміємо під цим – розроблений під конкретну організацію набір компетенцій, із зазначенням прояву конкретних індикаторів поведінки, якими повинен володіти персонал організації для ефективного виконання поставлених перед ним професійних завдань відповідно з корпоративною культурою і цілями організації для підвищення її конкурентоспроможності та ефективної реалізації тактичних і стратегічних цілей. Щоб бути ефективною, модель повинна мати просту структуру, бути ясною і легкою для розуміння. В цілому модель компетенцій повинна включати в себе не більше 10–12 компетенцій. Якщо їх буде більше, то модель компетенцій буде складна в застосуванні.

Модель корпоративних компетенцій унікальна для кожної організації, вона переглядається, трансформується, розвивається і коригується разом з її розвитком, а в ідеалі – з випередженням. Наявність в організації моделі компетенцій для окремих посад і категорій співробітників дозволяє ґрунтовним чином описати, якими компетенціями повинні володіти співробітники і в яких конкретних проявах поведінки це має відбиватися.

В табл. 2 представлено результати аналізу класифікацій компетенцій, що можуть входити в модель корпоративних компетенцій. І хоч різні автори класифікують компетенції, що можуть входити в модель корпоративних компетенцій, за однаковими ознаками, назви даних компетенцій дещо відрізняються.

Інноваційна діяльність наукової організації, яка направлена на створення і впровадження інноваційної продукції та технологічних процесів вимагає від персоналу наукової організації розвитку як ключових корпоративних компетенцій професійної діяльності, так і інноваційних корпоративних компетенцій. «Інноваційні компетенції – сукупність передових знань, унікальних умінь і навичок, базованих на психофізіологічних особливостях та ціннісно-сміслових установках особистості, які під впливом внутрішніх і зовнішніх мотиваторів, безперервного навчання та саморозвитку, коли особистість здатна і

готова демонструвати максимально найкращий спосіб їх використання для генерації нових ідей, створення / трансферу / впровадження інновації» [11].

Таблиця 1

**Аналіз підходів до визначення поняття «модель корпоративних компетенцій»**

№	Джерело	Визначення поняття
1.	[1]	інтегрована система знань, навичок і здібностей управлінського персоналу, сформованих в процесі навчання та накопиченого у практичній діяльності професійного досвіду.
2.	[3]	набір компетенцій, який необхідний організації для вирішення поставлених перед нею завдань або працівникові для виконання певної роботи.
3.	[4]	набір якостей, навичок і знань, необхідних для успішного виконання даної роботи в даній організації.
4.	[5]	повний набір характеристик, що дозволяє людині успішно виконувати функції, що відповідають його посаді.
5.	[6]	набір ключових характеристик, необхідних співробітникам для успішного досягнення стратегічних цілей організації.
6.	[7]	надлишковий набір компетенцій, який дозволить скласти профілі посад і порівнювати між собою співробітників організації.
7.	[8]	система компетенцій, опрацьована за рівнями та спеціалізаціями, з конкретним описом проявів цих компетенцій у професійній діяльності.
8.	[2]	набір компетенцій, необхідних для успішного виконання даної роботи в даній організації; модель компетенцій може включати в себе самі різні знання, вміння, навички і індивідуально-особистісні характеристики.

Таблиця 2

**Класифікація компетенцій, що можуть входити в модель корпоративних компетенцій**

№	Джерело	Назва компетенції	Ознаки
1.	[9]	1. Ключові чи базові	1. Володіють всі співробітники організації, незалежно від рівня та специфіки роботи.
		2. Управлінські (менеджерські, лідерські)	2. Володіють керівники організації різних рівнів.
		3. Професійні (технічні)	3. Володіють співробітники, які працюють на тих чи інших конкретних посадах.
2.	[4]	1. Організаційні	1. Застосовні до будь-якої посади в організації.
		2. Посадові	2. Для окремих посад.
		3. Управлінські	3. Поширюються на всіх керівників організації.
3.	[10]	1. Корпоративні	1. Універсальні для всіх співробітників організації.
		2. Функціональні	2. Конкретні для кожної окремо взятої функції.
		3. Менеджерські	3. Компетенції необхідні для ефективного керівництва.
4.	[8]	1. Корпоративні	1. Загальні для всіх співробітників організації.
		2. Управлінські	2. Необхідні для успішного виконання функцій керівника в організації.
		3. Професійні	3. Необхідні для якоїсь окремо взятої посади.

**Sport Life Мінська** – повноформатний фітнес-клуб у другій лінії ТРЦ Dream Town. Особливість клубу полягає у тому, що студії групових програм розміщені окремо від тренажерного залу. По сусідству з клубом знаходиться аквапарк.

Основним напрямом діяльності компанії є розширення мережі фітнес-центрів та спортивних клубів, що працюють відповідно до світових стандартів. Sport Life має один з найбільших обертів в СНД серед компаній, що працюють в області товарів і послуг для здорового способу життя.

Спортивний клуб використовує у своїй роботі з персоналом модель корпоративних компетенцій, а саме основними базовими компетенціями володіють усі працівники, що мають первинні знання специфіки підприємства, це адміністратори та допоміжний склад, також більш спеціалізованими є відділ продажу, який спілкується з зацікавленими клієнтами, а саме переговори, консультація по послугам, що надає клуб, та заключення договору на визначеній термін по отриманню послуг фітнесу від клубу. Працівники фінансового відділу займаються плануванням продажу послуг, як постійним клієнтам так і новим. Відділ маркетингу розробляє рекламу та програми лояльності як для нових клієнтів, так і для постійних. Тренери клубу працюють з клієнтами надаючи послуги фітнес тренувань, складання персонального плану занять та навантажень, також складання графіку харчування.

Було проаналізовано показники з кількості персоналу тренерів на базі клубу **Sport Life Мінська**, результати яких зображені в таблиці 3.

Таблиця 3

Аналіз змін у тренерському складі за період 2015–2017 рр.

Кількість тренерського складу Sport Life Мінська	2015 р.	2016 р.	2017 р.
Всього тренерів	13	17	19
Кількість тренерів, що мають спеціалізацію:			
Інструктор тренажерного залу	5	7	8
Сертифікований персональний тренер (рівень I, II, III) при наявності сертифікату	5	7	7
Тренер тренажерного залу	8	10	11

Проаналізувавши динаміку тренерського складу слід зазначити, що за період з 2015–2017 рр., тренерський склад клубу збільшився на 6 тренерів, також на 3 інструктори. Тренерський склад отримав з 2015–2017 роки ще два спеціалізовані сертифікати, та до складу тренерів приєдналось ще 3 професіонали. Дана динаміка відображена на рис. 1.



Рис. 1. Кількість тренерського складу у клубі Sport Life Мінська

**Висновки.** Отже підсумовуючи вищенаведене, слід зазначити, що використання моделі функціональних компетенцій в управлінні персоналом спортивного клубу **Sport Life**, надасть можливість оцінювати як реальні, очікувані, так і бажані результати, що призведе до покращення показників ефективності управління персоналом організації.

#### Література

1. Ксенофонтова Х.З. Построение моделей компетенций управленческого персонала на предприятия корпоративного типа / Х.З. Ксенофонтова // Известия ПГПУ им. В.Г. Белинского. – 2011. – № 24. – С. 331–335.
2. Википедия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org>.
3. Корпоративная культура [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cculture.ru/magazine/?i=14&t=46>.
4. Корпоративные компетенции [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.staff.ua/recruiting/drugie-uslugi/korporativnie-kompetencii>.
5. Володина Н. Модель компетенций – это не сложно [Электронный ресурс] / Н. Володина // Кадровик РУ. – 2007. – № 6. – Режим доступа: <http://www.kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=9037>
6. Леонова О.В. Компетентностный подход как способ управления персоналом предприятия военно-промышленного комплекса / О.В. Леонова, О.В. Колосова // Вестник ТГТУ. – 2010. – Том 16. – № 4. – С. 993–1000.
7. Корпоративные компетенции [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://arborcg.org/product/hr?chapter=1443600>.
8. Создание и использование корпоративной модели компетенций с помощью ББТ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.ver.ru/bbt/model\\_komp.html](http://www.ver.ru/bbt/model_komp.html).
9. Юрий Д. Компетенции специалиста [Электронный ресурс] / Д. Юрий. – Режим доступа: <http://www.smartedu.com/professionalnye-kompetentsii/kompetentsii-spetsialista.html>.
10. Особенности внедрения модели компетенций // HRMagazine. – 2009. – №11 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.hrm.ua/article/osobennosti\\_vnedrenija\\_modeli\\_kompetencij](http://www.hrm.ua/article/osobennosti_vnedrenija_modeli_kompetencij).
11. Спортлайф [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.sportlife.ua/uk/clubs/kyiv/obolon>.