

## МОДЕЛІ КОМПЕТЕНЦІЙ ПРАЦІВНИКА

*В статті проаналізовано моделі компетенцій працівника, визначено основні риси моделі компетенцій, які потрібні в процесі її формування для авіапідприємств.*

*Ключові слова: компетенція, працівник, модель компетенцій, менеджер, авіапідприємство*

*В статье проанализированы модели компетенций сотрудника, определены основные черты модели компетенций, которые нужны в процессе ее формирования для авиапредприятий.*

*Ключевые слова: компетенция, сотрудник, модель компетенций, менеджер, авиапредприятие.*

*Models of employee competencies are considered in this article. It is defined the main features of competencies which are needed in the process of forming competencies model for aviaenterprise.*

*Key words: competence, employee, model of competencies, manager, aviaenterprise*

**Постановка проблеми.** Ще в середині ХХ сторіччя працівник розглядався як функціональна одиниця компанії і вписувався в загальну схему управління її функціями. Однак початок ХХІ сторіччя дав поштовх до розвитку ідеї людського капіталу і можливості повноцінного інвестування даного ресурсу організації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Взагалі дослідженнями моделей компетенцій займався багато відомих вчених, таких як: Кемпбел Д., Стоунхаус Дж., Хьюстон Б. [2]; Рамперсад Х. [5]; Вільямс Р. [6]; Форсаф П. [7]; Хамел Г., Прахалад К.К. [8]. Також багато публікацій по моделюванню компетенцій з'явилося в Україні в професійних журналах з управління персоналом: Ільїна О. [1]; Макдональд Б. [3]; Сисоєв І. [4]; Шаліна А. [9].

**Невирішена раніше частина загальної проблеми.** В рамках управління талантами авіапідприємств побудова моделі компетенцій працівника є дуже важливим елементом системи відбору кваліфікованих працівників. Під моделлю компетенцій варто розуміти набір знань, умінь, здібностей, якостей і ставлень до роботи, виконуваної справи, організації, працівників, необхідних для професійного виконання роботи в рамках конкретної посади [1, С. 27.]. Модель компетенцій має, з одного боку, з одного боку всі сторони діяльності працівника, а з іншого – бути досить простою у застосуванні. Крім того, працівники авіапідприємств, як і будь-яких інших, поділяються на спеціалістів і менеджерів. Таким чином, і моделі компетенцій мають певну специфіку. Проте зазначимо, що наукових розробок, які стосуються формування моделі компетенцій працівників авіапідприємств досить небагато.

**Мета статті.** З огляду на це проаналізуємо у даній роботі модель компетенції менеджера, модель компетенцій, яка пропонується групою McBer та деякі інші. Це допоможе визначити основні риси моделі компетенцій, які потрібні в процесі її формування для авіапідприємств.

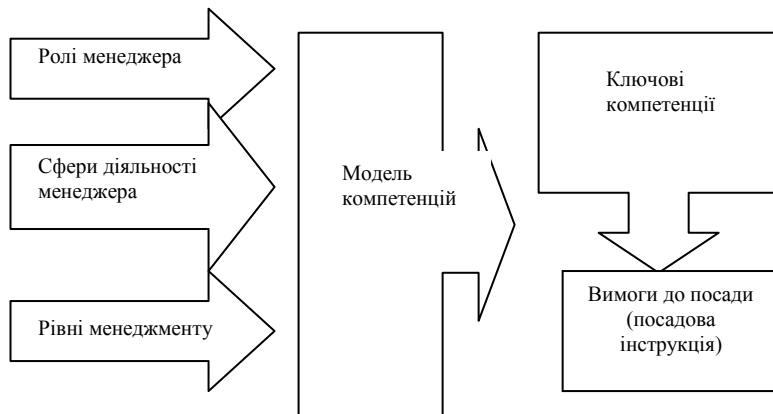
**Викладення основного матеріалу.**

При формуванні моделі компетенцій менеджерів потрібно розглянути наступні аспекти діяльності керівника: рівні менеджменту, сфери діяльності менеджера, ролі менеджера. Основна увага при формуванні моделі буде приділятися управлінським компетенціям (які пов'язані з виконанням основних функцій менеджера), технічним компетенціям (які необхідні для професійної діяльності в вибраній вузькоспеціалізованій області), морально-психологічним якостям менеджера. Відповідно до цієї моделі компетенцій в організації існує три рівні менеджменту, у відповідності з якими виділяють менеджерів нижчої, середньої і вищої ланки. Належність до кожного рівня менеджменту вимагає від керівника особливих компетенцій. Чим вище рівень, тим більше вимог ставиться до навичок менеджера комплексно вирішувати задачі, знань і навичок в технічних областях. І лише для президента або генерального директора пріоритетним є знання та навички в управлінських областях. Менеджери вищої ланки мають володіти наступними якостями: вмінням стратегічно мислити, прогнозувати майбутню ситуацію, ризики і загрози; вмінням оцінювати місце організації у зовнішньому оточенні; вмінням враховувати зовнішні тенденції розвитку. Типовим є те, що менеджери середньої і нижчої ланки зайняті переважно тактичним та оперативним плануванням, адмініструванням, лобюванням інтересів власного підрозділу в організації.

О. Ільїна пише [1, С. 28.], що «з підвищенням рівня змінюється такий показник, як норма керованості, який характеризує оптимально можливу кількість підлеглих у менеджерів (від 20-40 прямих підлеглих у менеджера нижчої ланки до 7-9 прямих підлеглих для менеджера вищої ланки)». В процесі своєї діяльності менеджер управляє трьома основними об'єктами: працівниками, задачами і відділом (підрозділом). Об'єкт управління визначає компетенції, якими потрібно володіти менеджеру. Так, коли об'єктом управління виступають працівники, то , то менеджеру потрібно проявляти переважно управлінські компетенції і демонструвати наявність високих морально-психологічних якостей.

При виконанні поставленої задачі менеджер демонструє, перш за все, наявність технічних компетенцій – таких, наприклад, як знання та навички у вузькоспеціалізованій області, а також вміння планувати основні стадії виконання задачі, цілеспрямованість, результативність та ін. Управляючи організацією чи відділом менеджер демонструє поряд з управлінськими компетенціями і інші ділові якості, наявність яких сприяє формуванню іміджу відділу (підрозділу) або організації, її бренду, лобюванню інтересів відділу (підрозділу) або організації у зовнішньому середовищі. При

рівномірному управлінні всіма трьома основними сферами управління менеджер стає ідеальним управлінцем. Розробник аналізованої моделі, О. Ільїна пише [1, С. 29.], що «в процесі своєї роботи менеджеру доводиться виступати в різних ролях.» Серед них дослідник виділяє наступні: 1) роль господарника (управління процесом постачання відділу обмеженими ресурсами); 2) роль адміністратора (виконання оперативних задач управління); 3) роль стратега (формування місії організації і розробка стратегії діяльності як організації, так і відділу (підрозділу)); 4) роль плановика (планування діяльності працівників); 5) роль організатора, ініціатора (впровадження нових підходів до роботи); 6) роль судді і арбітра (розгляд конфліктних ситуацій); 7) роль дипломата (взаємодія із зовнішніми по відношенню до організації і відділу (підрозділу) представниками); 8) роль політика (лобіювання інтересів організації і відділу (підрозділу)); 9) роль комунікатора (ведення внутрішніх і зовнішніх переговорів в організації і відділі (підрозділі)); 10) роль контролера і професіонала у вузькоспеціалізованій області (управління відділом (підрозділом), що спеціалізується в окремій професійній області). Зазначимо, що всі вищенаведені ролі потребують наявності у менеджера спеціальних компетенцій. І кожна з цих ролей виконується і менеджером авіапідприємства, коли він здійснює управління підлеглими. Отже, формування моделі компетенції менеджера відбувається за наступною схемою (див. рис. 1):



**Рисунок 1. Формування моделі компетенції менеджера**

А універсальна модель компетенції менеджера згідно цієї концепції представлена у таблиці 1. Зазначимо, що згідно нашого трактування компетентності та компетенції, знання та вміння відносяться до компетентності працівника, а якості, здібності та відносини – до його компетенцій. Відповідно, за цією моделлю можна побудувати компетенції для менеджерів авіапідприємств за умови її розподілу на складові компетентності та компетенції. При цьому до ключових компетенцій, які характеризують найбільш успішного менеджера віднесемо наступні: вміння

мислити стратегічно;цілеспрямованість;результативність;вміння лобювати інтереси авіапідприємства та його підрозділу;відкритість для всього нового;здатність заохочувати і підтримувати ініціативні пропозиції;вміння спланувати діяльність працівників;вміння мотивувати працівників;наявність вузькоспеціалізованих знань і навичок з управління персоналом;вміння організувати і скоординувати роботу;вміння проконтролювати процес виконання роботи;готовність до господарської діяльності;інтелект; лояльність.

**Таблиця 1.- Модель компетенцій менеджера**

<b>Знання</b>	<b>Вміння</b>	<b>Якості</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Знання основ менеджменту</li> <li>• Вузькоспеціалізовані знання</li> <li>• Знання відмінностей культурних, етнічних, індивідуальних цінностей працівників</li> <li>• Знання механізмів впливу на організацію сучасних технологій</li> <li>• Розуміння особливостей впливу зовнішнього і внутрішнього середовища на діяльність організації, відділу</li> <li>• Знання місії, стратегічних цілей і планів організації</li> <li>• Знання основних бізнес-процесів організації</li> <li>• Знання основних корпоративних цінностей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вузькоспеціалізовані вміння і навички</li> <li>• Вміння розробляти стратегію організації</li> <li>• Вміння планувати</li> <li>• Вміння приймати рішення</li> <li>• Вміння делегувати повноваження</li> <li>• Вміння адмініструвати</li> <li>• Вміння виступати і проводити презентації</li> <li>• Вміння проводити переговори</li> <li>• Вміння координувати діяльність</li> <li>• Вміння підтримувати ефективні робочі відносини</li> <li>• Вміння застосовувати різноманітні підходи до управління персоналом</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Результативність</li> <li>• Ініціативність</li> <li>• Самостійність</li> <li>• Відкритість</li> <li>• Коректність</li> <li>• Комунікабельність</li> <li>• Конфліктостійкість</li> <li>• Стресостійкість</li> <li>• Самомотивація</li> <li>• Настійливість</li> <li>• Врівноваженість</li> <li>• Зобов'язаність</li> <li>• Акуратність</li> <li>• Гнучкість</li> <li>• Цілеспрямованість</li> <li>• Готовність до господарської діяльності</li> </ul>
<p><b>Здібності</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Інтелект</li> <li>• Здатність до раціонального планування</li> <li>• Логіко-аналітичні здібності</li> <li>• Здатність приймати рішення</li> <li>• Здатність переносити навантаження</li> <li>• Здатність до сприйняття нових ідей</li> <li>• Здатність слухати</li> <li>• Здатність встановлювати контакт</li> <li>• Адаптивність</li> <li>• Здатність вирішувати конфлікти</li> <li>• Здатність використовувати минулий досвід</li> <li>• Здатність вчитися</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вміння вичленяти проблеми</li> <li>• Вміння мотивувати</li> <li>• Вміння проводити або ініціювати зміни</li> <li>• Вміння адаптувати стиль керівництва</li> <li>• Вміння представляти організацію або відділ (підрозділ) на зовнішніх заходах</li> <li>• Вміння відстоювати свої рішення</li> <li>• Вміння проводити наради</li> <li>• Вміння проводити дискусії</li> <li>• Вміння проводити аналіз і оцінку роботи працівників</li> <li>• Вміння обробляти інформацію</li> <li>• Вміння працювати в команді</li> </ul>	<p><b>Відносини</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Точність</li> <li>• Лояльність</li> <li>• Відповідальність</li> <li>• Рішучість</li> <li>• Працелюбність</li> <li>• Терпимість</li> <li>• Порядність</li> <li>• Професійна честь</li> <li>• Мужність</li> </ul>

За умови вдосконалення цієї моделі формування компетенції, її переорієнтації на специфіку роботи рядових працівників, можливе застосування даної моделі і для рядових спеціалістів з персоналу.

Подібною до моделі компетенції, запропонованою О.Ільбіною, є модель компетенцій, яка пропонується групою McBer для працівників сфери соціального забезпечення, оскільки ця сфера в чомусь є подібною до сфери діяльності кадрових підрозділів авіапідприємств. Дана модель представлена в таблиці 2 [6, С.124].

**Таблиця 2.- Модель компетенцій, яка пропонується групою McBer для працівників сфери соціального забезпечення**

<b>Питома вага</b>	<b>Компетенція</b>
XXXXX	Внесок в комплексну роботу
XXXXX	Навчання інших
XXXX	Взаєморозуміння
XXX	Впевненість в собі
XXX	Самоконтроль
XXX	Здатність ефективно взаємодіяти з іншими (наприклад, точна самооцінка, виявлення інтересу)
XXX	Вміння проводити професійну експертизу
XXX	Робота в групі і співробітництво
XXX	Аналітичне мислення
XX	Концептуальне мислення
XX	Ініціативність
XX	Гнучкість
XX	Настрій/впевненість
„Питома вага” – частота прояву даної здібності у найкращих працівників, які відрізняються від середніх	

Проте дана модель компетенцій є досить обмеженою, бо не охоплює більшість компетенцій, які представлені в попередній моделі, навіть, з врахуванням специфіки сфери соціального забезпечення.

**Висновки.** Всі професійні експерти з персоналу повинні розуміти, якими компетенціями ми має володіти працівник. Вони повинні вміти оцінювати компетенції, використовуючи спеціальні показники поведінки. Для цього в першу чергу потрібно розробити модель компетенцій працівника.

Наступним етапом після розробки моделі компетенцій працівника має стати правильна оцінка виявлених компетенцій. Це дасть можливість відбирати професіоналів як на позиції спеціалістів, так і на управлінські посади. А це в свою чергу забезпечить додаткові конкурентні переваги самому авіапідприємству.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Ильина О. Формирование модели компетенции менеджера. [Текст] – Менеджмент сегодня, №5, 2005.
2. Кэмпбел Д., Стоунхаус Дж., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент: Учебник / Пер. с англ. Н.И. Алмазовой. [Текст] – М.: ООО „Издательство Проспект”, 2003. – 336 с.
3. Макдональд Б. Создание центра оценки. [Текст] – Управление персоналом, № 10 (169), 2007 г.
4. Сысоев И. Моделирование компетенций. [Текст] – Управление персоналом/Отдел кадров, № 3 (118), 2005.
5. Универсальная система показателей: Как достигать результатов, сохраняя ценность / Хьюберт Рамперсад: Пер. с англ. – 3-е изд. [Текст] – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 352 с.
6. Управление деятельностью служащих / Р. Вильямс. [Текст] – СПб.: Питер, 2000. – 302 с.
7. Форсаф П. Развитие и обучение персонала / Пер. с англ., под ред. В.А. Спивака. [Текст] – СПб.: Издательский Дом «Нева», 2003. – 192 с.
8. Хамел Г., Прахалад К.К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Пер. с англ. [Текст] – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002. – 288 с.
9. Шалина А. Будущее центров оценки. [Текст] – Управление персоналом, № 10 (169), 2007 г.

УДК 336.647/.648

В.М.Парій, О.В. Полоус

#### **РИЗИКИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА**

*У статті наведено аналіз основних методів оцінки міри фінансових ризиків при формуванні та використанні фінансових ресурсів підприємства*

*Ключові слова: фінансові ризики, ресурси підприємства.*

*В статье приведен анализ основных методов оценки меры финансовых рисков при формировании и использовании финансовых ресурсов предприятия*

*Ключевые слова: финансовые риски, ресурсы предприятия.*

*In the article the analysis of basic methods of estimation of measure of financial risks is resulted at forming and use of financial resources of enterprise.*

*Key words: financial risks, resources of enterprise.*

**Постановка проблеми.** Поширення тенденцій економічної глобалізації та інформатизації порушує проблему ефективного управління ризиками формування та використання фінансових ресурсів підприємства, яка набуває все більшої актуальності. Це управління грає активну роль в загальній системі управління фінансовими ризиками, забезпечуючи надійне