

ПРОГНОЗУВАННЯ АКТУАЛЬНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ПЕДАГОГІЧНА ПРОБЛЕМА

*Бородієнко Олександра Володимирівна,
кандидат географічних наук, доцент,
завідувач лабораторії зарубіжних систем
професійної освіти і навчання
Інституту професійно-технічної
освіти НАПН України*

Вступ. Сучасна кон'юнктура більшості вітчизняних ринків характеризується скороченням споживацького попиту, падінням рівня виробництва, перевищенням пропозиції товарів та послуг над платоспроможним попитом, послабленням економічної активності у більшості галузях тощо. В таких умовах актуальною для більшості підприємств постає проблема оптимізації бізнес-процесів та вирішення завдання скорочення витрат на операційну діяльність. Необхідність укріплення позицій на ринках породжує необхідність постійного вдосконалення професійної компетентності персоналу підприємств, розвиток у нього релевантних актуальній стратегії підприємства навичок, вмінь, бачення, установок. Крім того, потрібно також брати до уваги вплив такого феномену, який в західній науці дістав назву *rapidly changing world* – світ, що швидко змінюється: економічні, соціальні, політичні, технологічні зміни, які зумовлюють відповідні зміни у споживацькій поведінці, вимогах клієнтів до рівня обслуговування, широке інкорпорування технологій в професійне та приватне життя тощо. З іншого боку, скорочення витрат та навчання і розвиток персоналу зумовлює необхідність пошуку таких підходів, моделей та педагогічних технологій, які б найбільш оптимальним чином призводили до розвитку актуальних компетентностей персоналу. Тому питання прогнозування актуальних компетентностей персоналу підприємств як основа для створення систем

їх розвитку є актуальною проблемою, яка потребує наукового осмислення та практичного вирішення сучасною педагогічною наукою.

Аналіз досліджень і публікацій. Аналіз джерельної бази свідчить про значну увагу, яка приділяється вітчизняними та зарубіжними науковцями питанням моделювання компетенцій персоналу [1-6]. Зокрема, науковцями розроблені методики моделювання компетенцій персоналу (з використанням методу теоретичного [3] та функціонального аналізу [4,5]). Деякі дослідники доповнюють метод функціонального аналізу методом спостереження за виконанням операцій конкретним співробітником (як правило, кращим) з фіксацією аспектів його поведінки (технології виконання операцій, мовленнєвих шаблонів тощо) [1]. Досить часто для моделювання компетенцій персоналу науковці використовують комбіновані методики, які дають змогу отримати більш валідні результати. Зокрема, М.Прохоровою та А.Єжовою [6] була запропонована та апробована методика, яка включає теоретичний аналіз, експертне оцінювання з наступною статистичною обробкою результатів. Цими ж дослідниками була запропонована інша методика, в основі якої лежав метод функціонального аналізу, фотографування робочого дня та проведення психологічного аналізу діяльності (за В.Шадриковим). Автором даної статті була запропонована методика моделювання компетенцій персоналу [2], в основі якої лежить метод функціонального аналізу та експертне оцінювання (зокрема, за методом критичних інцидентів та методикою SERVQUAL). Проте, використання методик моделювання компетенцій персоналу дає змогу лише зафіксувати існуючі вимоги до професійної компетентності персоналу і на їх основі створити відповідні системи, які забезпечать опанування необхідними знаннями, розвиток необхідних умінь, навичок, установок. Між етапом ідентифікації вимог до персоналу, створення програми розвитку професійної компетентності, створення контенту, забезпечення організаційно-педагогічних умов та опанування персоналом необхідними знаннями,

вміннями та навичками об'єктивно є певний часовий лаг, який часто робить здобуті знання неактуальними, а витрати ресурсів підприємства на забезпечення даного процесу – невиправданими. Тому, на нашу думку, актуальною є проблема пошуку таких підходів, інструментів та педагогічних технологій, які дали б змогу не тільки зафіксувати, але й спрогнозувати вимоги до професійної компетентності персоналу. Це дасть змогу постійно інкорпорувати в системи розвитку професійної компетентності персоналу актуальні програми та проактивно реагувати на зростаючі вимоги щодо кваліфікації персоналу. Вважаємо, що конвергенція в педагогічну науку методів форсайту дасть змогу вирішити всі зазначені вище невідповідності.

Таким чином, **метою даної статті** є аналіз можливостей використання методу форсайту для прогнозування актуальних компетентностей персоналу підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Форсайт як специфічна методика застосовується в західній практиці достатньо давно. Від першого випадку застосування форсайту в 1971 році в Японії до сьогодні було обґрунтовано його принципи (принцип довгострокової орієнтації; використання усталених методик та аналізу, що дозволяє спрогнозувати довгострокові тенденції; залучення широкого кола експертів та стейкхолдерів; інтердисциплінарний характер досліджень; орієнтація на формування державної політики, що дозволяє уникнути невизначеності в майбутньому) та методики, які використовуються під час форсайту (бізнес-симуляції, написання есе та сценаріїв, SWOT, мозковий штурм, PEST – аналіз, метод Делфі, створення дорожньої карти, морфологічний аналіз, ключові/критичні технології, мультикритеріальність, аналіз стейкхолдерів, структурний аналіз тощо) [10].

В західній практиці під форсайтом прийнято розуміти [10]: роботу з аналізу перспектив розвитку та передбачення майбутніх тенденцій і

процесів; процес вироблення державної політики і планування; процес залучення експертів з різних сфер не тільки до обговорення, але й до конструювання майбутнього, формування з них т.з. «адвокатів впливу».

Історично форсайт використовується на макрорівні – для вироблення державної політики, передбачення тенденцій технологічного розвитку, з'ясування того, на чому потрібно сконцентрувати увагу у дослідженнях, насамперед у сфері високих технологій. Крім того, в останній час ідея зближення наукових досліджень та реального сектору економіки знаходить свої відображення в застосуванні форсайту для вирішення саме такого кола питань. Визначення, запропоноване українськими дослідниками – форсайт – це процес «конструювання майбутнього сценарію вирішення завдань середньо- та довгострокової перспективи, що заснований на методах оцінки, інструментах формування та коригування пріоритетів соціального та економічного розвитку, результатом якого повинне стати інтегроване впровадження ініціатив і досягнення поставлених цілей» [7] – якраз і відображує практичну значущість методу.

Вирішення невідповідності між швидкими змінами зовнішнього середовища підприємств, а, відтак, необхідністю оперативного опанування персоналом новими знаннями і часто нетиповими вміннями і навичками, і «наздоганяючим» підходом до організації процесу навчання і розвитку персоналу може лежати в площині використання форсайту як методу прогнозування компетенцій персоналу, що стане основою для формування змістової та технологічної частини системи розвитку їх професійної компетентності.

Для апробації можливостей використання методу форсайт для прогнозування компетентностей персоналу підприємств нами було спроектовано, організовано та проведено форсайтні сесії, метою яких було прогнозування компетенцій результативного співробітника. Учасниками-експертами цих сесій стали керівники різного рівня приватних підприємств та державних установ, власники малого та середнього бізнесу,

представники структурних підрозділів з управління персоналом та кадрового діловодства, рекрутери, викладачі ВНЗ, представники громадських організацій тощо.

Головною метою було виявлення тих ключових компетентностей, які будуть критично необхідними для забезпечення результативності працівника в майбутньому (в середньостроковій перспективі у 5 років). Як основу для аналізу ми обрали саме ключові компетентності як такі, які генерують насамперед цінність для клієнта компанії, визначають його лояльність, забезпечують вихід компанії на перспективні ринки і, як наслідок, конкурентне становище компанії.

Головним критерієм відбору компетентностей ми обрали результативність працівника – ступінь досягнення працівником запланованих результатів (що опосередковано проявляється у здатності співробітника орієнтуватись на результат).

Форсайтна сесія проходила в інтерактивному режимі і передбачала низку активностей, кожна з яких мала на меті реалізацію певної функції та генерування певного інтелектуального продукту. Головними методами, які використовувались під час форсайтної сесії, були:

-ретроспективний аналіз – дав змогу проаналізувати явища в ретроспективі та на основі екстраполяції зробити припущення щодо тенденцій в майбутньому. Зокрема, експерти аналізували ключові компетенції результативного працівника п'ять років тому, наразі та в майбутньому (через п'ять років);

-PEST-аналіз – дав змогу проаналізувати умови зовнішнього середовища (політичні, економічні, соціальні, технологічні), які визначають ті чи інші досліджувані явища; проаналізувати характер і силу впливу кожної групи факторів на досліджувані явища. Використання PEST-аналізу, на нашу думку, дає можливість об'єктивізувати аналіз та уникнути інтуїтивних результатів;

- метод критичних інцидентів - виявлення тих успішних та неуспішних ситуацій (критичних інцидентів), які суттєво вплинули на індивідуальні результати та результати діяльності структурних підрозділів, і на їх основі – тих компетенцій (знань, умінь, навичок, досвіду), які уможливили (або, відповідно, унеможливили) якісне виконання функцій. В результаті аналізу інформації, отриманої від експертів, ми маємо можливість виявити набір ключових характеристик працівників, які є необхідними для якісного виконання посадових обов'язків;

-методика номінальних груп – структурований процес прийняття колективних рішень групою експертів (номінальною групою), який включає етапи генерування ідей, невпорядкованого перерахування ідей, структурування та систематизації ідей, ранжування та дає змогу уникнути тиску та суб'єктивності в прийнятті рішень. Доцільність включення саме такої методики визначається її специфікою: завдяки використанню методики номінальних груп є можливість мінімізувати або й навіть уникнути процесуальних втрат, які зазвичай мають місце в інших видах колективної інтелектуальної діяльності (КІТ). Крім того, включення до експертної групи фахівців різних напрямів дозволяє проаналізувати існуючу проблему (в даному випадку, компетенції результативного працівника в майбутньому) з різних точок зору.

Крім того, під час форсайтних сесій використовувались опитувальники, які індивідуально заповнювались експертами. Серед питань, які було включено до опитувальників: 1. Розташуйте наведені чинники за їх важливістю для впливу на результативність діяльності працівника від 1 (найважливіше) до 15 (найменш важливе) (чітка постановка завдань керівником, постійний контроль з боку керівника за виконанням завдань, професійні знання працівника, професійні навички працівника, постійне прагнення до вдосконалення професійних знань та навичок, чітке структурування діяльності працівника, переважання завдань творчого характеру, участь у розробці управлінських рішень, усвідомлення

працівником значущості своєї роботи, високий рівень вмотивованості працівника до роботи, зусилля керівника щодо комуніціювання на спільних ресурсах компанії (портал, газета тощо) досягнень структурного підрозділу або окремих працівників, створення керівником сприятливих умов праці (технічне оснащення, санітарно-гігієнічні умови), підтримка керівником ініціатив персоналу щодо покращення діяльності, стимулювання керівником активності персоналу, особистий приклад керівника); 2. Пригадайте завдання, які Ви оцінюєте як найбільш успішно виконані працівником; яким був результат виконання цього завдання? 3. Які знання, вміння і навички допомогли працівнику у виконанні цього завдання? 4. При виконанні яких завдань працівники найчастіше відчують труднощі? 5. Наведіть приклади таких завдань; розвиток яких знань, умінь та навичок міг би сприяти корекції цієї ситуації? 6. Які нові знання і навички знадобляться працівнику у майбутні 5 років для роботи? 7. Уявіть «ідеального» працівника. Які основні компетенції йому притаманні? Надпишіть 8 ключових компетенцій біля кожного сектора кола. Оцініть ступінь необхідної вираженості кожної компетенції за 10-бальною шкалою. Візуалізуйте результат.

Опрацьовані результати форсайтних сесій свідчать про те, що в часовій перспективі в десять років вимоги роботодавців та керівників до компетенцій результативного співробітника значним чином еволюціонували. Так, характеризуючи вимоги до працівника та аналізуючи компетенції, завдяки яким працівник генерував високу результативність п'ять років тому, експерти дійшли таких висновків. Не дивлячись на те, що зовнішні умови (насамперед економічні) були аналогічними нинішнім (кризові явища в економіці, скорочення виробництва та персоналу, необхідність агресивної маркетингової політики та проактивної позиції персоналу щодо взаємодії з клієнтами компанії), вимоги до персоналу, а, відтак до його компетенцій, були специфічними. Зокрема, на думку експертів, результативність персоналу п'ять років тому визначалась

такими компетенціями: універсальність (здатність до суміщення функцій), готовність виконувати завдання високого рівня складності та понаднормово, орієнтованість персоналу на результат виконання (на відміну від орієнтованості на процес), відповідальність, слідування стандартам (встановленим компанією), проактивність, знання іноземної мови та ІКТ технологій. Крім того, серед особистісно-вольових якостей експерти зазначили старанність, розуміння субординації, повагу до авторитетів, толерантність до бюрократії, середній рівень ініціативності, працездатність.

Характеризуючи сучасні політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори (PEST), які визначають вимоги до працівників, експерти виділили специфічні, відмінні фактори, а саме: зростання тенденцій до виконання робіт на аутсорсинговій основі (особливо в сфері ІКТ); тенденція до зростання взаємодії не у колективах, а у проектних командах; активний вихід підприємств на європейські ринки; посилення міграції низько кваліфікованої робочої сили за кордон; погіршення якості освіти в Україні; збільшення розриву між освітнім контентом на реальними процесами на підприємствах. Ці фактори й визначають необхідність наявності у працівників специфічних компетентностей, які будуть релевантними сучасним реаліям та будуть забезпечувати результативність працівників. Такими компетентностями, на думку експертів, є: кроскультурність (розуміння специфіки взаємодії з зарубіжними партнерами), інноваційність (здатність генерувати нові рішення з метою оптимізації, виходу на нові ринки, покращення), нестандартність підходів (здатність генерувати ідеї, які б створювали додаткову цінність для клієнтів та вирізняли компанію з-поміж інших), здатність працювати в умовах мультизадачності (вміння пріоритезувати, виконувати операції швидко із забезпеченням необхідного рівня якості), комунікація (оптимальність комунікацій задля досягнення результату), орієнтованість на результат, навички управління часом, гнучкість на

управління змінами, навички презентації, вміння мотивувати, здатність та бажання до навчання, стресостійкість, усвідомлення власних професійних та кар'єрних цілей, досвід участі у соціальних проектах та стартапах (що є індикатором креативності, інноваційності, відповідальності за результат, самостійності).

Ретроспективний аналіз, а також прогнозування на основі існуючих тенденцій, екстраполяція їх у майбутнє на перспективу в п'ять років дав змогу експертам визначити PEST фактори, які, ймовірно, впливатимуть на досліджуване явище в майбутньому. Ними стали: поглиблення професійної спеціалізації працівників (на відміну від універсалізації), широка робота в проектних командах разом із закордонними спеціалістами, збільшення питомої ваги робіт, які компанії віддаватимуть на аутсорсинг, трансформація підходу до традиційної зайнятості (коли в більшості випадків роботи виконуються не штатними працівниками, а контрагентами за договорами), поглиблення сировинної спеціалізації економіки (включно зі створенням інтелектуального продукту з низькою часткою доданої вартості). В таких умовах результативність працівника забезпечуватиметься за умов наявності наступних компетенцій: самоорганізація (відсутність традиційної управлінської ієрархії з функцією контролю породжує необхідність самому працівнику виконувати традиційні функції менеджменту – цілепокладання, планування, організація діяльності, контроль); відповідальність (в умовах зростання ролі персональної, а не колективної відповідальності за результат); здатність до самонавчання (з одного боку, швидкі технологічні та ідеологічні зміни, з іншого – відсутність системи, яка забезпечує навчання і розвиток співробітника, породжує необхідність самостійного визначення траєкторії власного розвитку); мобільність (професійна та географічна, здатність швидко адаптовуватись до змін навколишнього середовища та кон'юнктури); технологічність (широке використання ІКТ рішень для оптимізації роботи); унікальність (здатність згенерувати унікальний

продукт, «віднішувати» себе як професіонала); взаємодія (здатність взаємодіяти з партнерами в рамках проектних команд); широка обізнаність в тенденціях (що дає можливість згенерувати новий продукт, іноді на основі конвергенції знань та технологій з інших галузей); адаптивність; здатність працювати/приймати рішення в умовах мультизадачності; здатність до ініціювання змін; критичне осмислення інформації. Отримані результати можуть стати основою поетапного розвитку професійної компетентності персоналу підприємств.

Висновки. Проблема інерційності систем розвитку професійної компетентності працівників підприємств, а, відтак, і неоптимального використання ресурсів, може бути вирішена за рахунок використання одного із методів експертних оцінок – методу форсайт – для прогнозування розвитку тенденцій і явищ у майбутньому. Наше дослідження показало, що якість підбору експертної групи, конструювання сценарію, якість фасилітації роботи експертної групи, створення опитувальників, підбору методів статистичної обробки результатів є необхідними умовами отримання достовірних результатів. Вважаємо, що в сучасній педагогіці даний метод має широкий потенціал для використання – для прогнозування явищ у системі вищої та професійної-технічної освіти, навчання на виробництві тощо, що дасть можливість створювати навчальні програми, які мають не наздоганяючий, а випереджальний характер.

Література

1. Богачков Ю.М. Виявлення і порівняння кваліфікацій на основі профілю компетенцій / Ю.М.Богачков, П.С.Ухань // Інформаційні технології і засоби навчання. – 2013. – Том 37. - №5. – С.10-18.
2. Бородієнко О. Метод експертної оцінки в моделюванні системи розвитку професійної компетентності керівників / О.В.Бородієнко // Науковий вісник Ужгородського національного університету: Серія «Педагогіка. Соціальна робота». - №35. – С.35-38.
3. Вачевський М.В. Теоретико-методичні засади формування у майбутніх маркетологів професійної компетенції. Монографія / М.В.Вачевський // К.: ВД «Професіонал», 2005. - 364 с.

4. Десятов Т.М. Професійні стандарти: теоретичні аспекти і методика: Методичний посібник / За ред.Ничкало Н.Г. / Десятов Т.М., Пальчук М.І., Паршина Н.П. // – К.: Видавництво «Арт Економі», 2011. – 234 с.
5. Г.В.Єльнікова. Компетентнісний підхід до моделювання професійної діяльності керівника вищого навчального закладу / Г.В.Єльнікова // Теорія і методика управління освітою. - №4. – 2010. – С.18-27.
6. М.В.Прохорова. Сравнительный анализ методов разработки компетенций / М.В.Прохорова, А.С.Ежова // Вестник Нижегородского университета им.Н.И.Лобачевского. Серия Социальные науки. – 2012. - №2 (26). – С.63-71.
7. Савченко А.М. Методи форсайт як інструмент розвитку корпоративного сектору національної економіки України / А.М.Савченко // Бізнесінформ, 2014. - №12. – С.63-68.
8. Н.В.Ширяєва. Питання форсайту щодо розвитку високотехнологічних машинобудівних підприємств Харкова / Н.В.Ширяєва, Т.В.Данько // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка», 2015. - №10. – Точка доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4433>
9. Foresight as a Strategic Long-Term Planning Tool for Developing Countries. - UNDP Global Centre for Public Service Excellence, 2014. – 24 P. : http://www.undp.org/content/dam/undp/library/capacity-development/English/Singapore%20Centre/GPCSE_Foresight.pdf
10. The Handbook of Technology Foresight. Concepts and Practice. - Edward Elgar Publishing, 2008. – 374 P.
11. Ann MacPhail. Nominal Group Technique: A useful method for working with young people. - British Educational Research Journal. - Volume 27, Issue 2, April 2001. – P.161–170.