

Економічні науки

УДК 331.005.95/.96

**Миколайчук Ірина Павлівна**

*кандидат економічних наук, доцент,*

*доцент кафедри менеджменту*

*Київський національний торговельно-економічний університет*

**Миколайчук Ирина Павловна**

*кандидат экономических наук, доцент,*

*доцент кафедры менеджмента*

*Киевский национальный торгово-экономический университет*

**Mykolaichuk Iryna**

*PhD, Associate Professor,*

*Associate Professor of the Department of Management*

*Kyiv National University of Trade and Economics*

**Стрижак Юлія Олександрівна**

*студентка спеціалізації «Менеджмент персоналу»*

*Київського національного торговельно-економічного університету*

**Стрижак Юлия Александровна**

*студентка специализации «Менеджмент персонала»*

*Киевского национального торгово-экономического университета*

**Strizhak Julia**

*Student of the Specialty «Personnel Management» of the*

*Kyiv National University of Trade and Economics*

**КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ  
ПЕРСОНАЛОМ  
КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ  
ПЕРСОНАЛОМ**

## COMPETENT APPROACH IN THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM

**Анотація.** Досліджено сутність компетенцій підприємства та компетентності працівників як наукових категорій. Наведено визначення поняття «компетентність» як наукової категорії, його відмінності від поняття «компетенції» та особливості застосування в управлінні. Обґрунтовано сутність та значення компетентного підходу до формування системи управління персоналом та поняття «модель компетенцій».

**Ключові слова:** компетенція, компетентність, компетентний підхід, модель компетенцій.

**Аннотация.** Исследована сущность компетенций предприятия и компетентности работников как научных категорий. Приведены определения понятия «компетентность» как научной категории, его отличия от понятия «компетенции» и особенности применения в управлении. Обосновано сущность и значение компетентного подхода к формированию системы управления персоналом и понятие «модель компетенций».

**Ключевые слова:** компетенция, компетентность, компетентный подход, модель компетенций.

**Summary.** The essence of the competencies of the enterprise and the competence of employees as scientific categories is investigated. The definition of «competence» as a scientific category, its distinction from the concept of «competence» and the peculiarities of application in management are given. The essence and significance of the competent approach to the formation of the personnel management system is substantiated and «model of competences» is substantiated.

**Key words:** competence, competency approach, model of competencies.

**Постановка проблеми.** Динамічні процеси розвитку вітчизняних підприємств, продиктовані вимогами глобалізаційних соціально-економічних зрушень, щільно пов'язані зі зростанням ролі компетентності персоналу та потребою пошуку ефективних механізмів управлінського впливу на процеси їх формування, розвитку й використання. Підготовлені до змін працівники є більш адаптивними та сприйнятливими до нововведень, що постійно здійснюються у різних за видами діяльності та розмірами підприємств. У цьому зв'язку виникає гостра потреба у фахівцях з управління персоналом з високим рівнем особистісного потенціалу, зокрема, його компетентнісної компоненти, професійна діяльність яких не обмежується лише документальною кадровою роботою, але й вимагає оволодіння багатьма видами компетенцій, що дає їм можливість формувати та розвивати кадровий потенціал підприємства, що обумовлює актуальність та важливість теми дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасна практика управління свідчить про ґрунтовний розвиток компетентісного підходу у підвищенні ефективності розвитку вітчизняних підприємств, що є предметом дослідження різних науковців та практиків. Найбільш розповсюдженими є дослідження його значення в освіті. Серед іноземних вчених сутність, складові та роль таких найбільш науковців як: Р. Боуз і Д. Байноу, Р. Бояціс, Ч. Вудраф, Д. Мак-Клелланд, Д. Равен, Г. Робертс, Л. Спенсер і С. Спенсер, Р. Уайт, С. Уїддет і С. Холліфорд та багато інших. Серед вітчизняних дослідників відомим є праці таких науковців як М. В. Афанасьєв, В. А. Верба, О. М. Гребешкова, М. С. Дороніна, П. Г. Клівець, А. П. Наливайко, В. А. Савченко, Л. Савчук, Л. К. Семів та багатьох інших. Не зважаючи на численні дослідження науковців, залишаються актуальними у наукових колах питання щодо формування системи управління персоналом на засадах компетентісного підходу як чинника підвищення соціально-економічної ефективності та організаційного

розвитку підприємства. В багатьох працях з управління персоналом питанням компетентності та компетенцій не надається належна увага авторами, відсутні також розробки специфічних моделей компетентності фахівців з управління персоналом та методичних підходів до її оцінювання.

**Метою дослідження** є обґрунтування сутності та значення компетентнісного підходу у формуванні ефективної системи управління персоналом та конкурентоспроможних працівників.

**Виклад основних результатів дослідження.** Будь-яке підприємство самостійно визначає для себе розуміння поняття «компетенція» та встановлює перелік компетенцій, які є найбільш важливими. Науковці, менеджери-практики, консультанти широко застосовують у контексті стратегічного управління поняття «компетенції», «організаційні здатності», «стратегічні активи», «нематеріальні ресурси». Найпоширенішим тлумаченням категорії компетенцій є їх ототожнення з ключовими (кореневими) компетенціями як взаємопов'язаного набору навичок, здібностей та технологій, що формує унікальність підприємства у певній галузі [4, с. 134; 8]. Незважаючи на достатньо широке використання у теорії та практиці управління персоналом таких наукових категорій як «компетенція» і «компетентність», зауважимо, що у наукових працях відсутня однозначна дефініція цих понять. В багатьох дослідженнях присутнє асоціативне сприйняття даних понять, однак, ототожнювати ці поняття не можна, оскільки компетенція як сукупністю індивідуальних характеристик працівника щодо наявності у нього певного набору вмінь та навичок, що визначають якість виконання роботи; а компетентність (професіоналізм) – це рівень його загальної та професійної підготовки, а також широта професійного світогляду, що дозволяє йому адекватно реагувати на вимоги конкретного робочого місця чи виконуваної роботи, які постійно змінюються» [3, с. 143]. На думку багатьох авторів

компетенція є сукупністю повноважень, прав і обов’язків посадової особи, а компетентність є сукупністю якостей, знань і навичок працівника, необхідних для реалізації професійних компетенцій, тобто переліку відповідних повноважень певного органу або посадовця згідно законів, нормативних документів, статутів, положень» [6; 7; 8; 11]. Узагальнюючи численні наукові погляди та досвід, під компетенцією пропонуємо розуміти здатність працівника ефективно виконувати закріплені на ним професійні функції, що проявляється через поведінкові індикатори та вимірюється відповідними стандартами поведінки, а під компетентністю – інтегративну характеристику професіоналізму особи, у сукупності високорозвинутих компетенцій, необхідних для ефективного здійснення працівником професійної діяльності.

Компетентний та мотивований до професійного розвитку працівник є найголовнішою конкурентною перевагою підприємства та ключовою складовою людського капіталу. Фахівці з управління персоналом розуміють значення процесу капіталізації знань, умінь, навичок та досвіду, необхідних для реалізації персоналом трудових функцій, намагаючись впроваджувати компетентнісний підхід в практику управління персоналом підприємств. Його основними перевагами є наступні: він базується на виокремленні переліку компетентностей, що відрізняються від *знань* працівників якісною професійною діяльністю, а не тільки теоретичною інформацією про неї; від класичного розуміння *умінь* компетентності відрізняються перенесенням їх на різні об’єкти впливу; навички в компетентнісному підході розглядаються як усвідомленість, яка дозволяє людині діяти навіть у нестандартних ситуаціях [4, с. 225]. Компетентнісний підхід в управлінні персоналом є методичним інструментом віднаходження відповіді на питання про те, як підтримувати наявний рівень розвитку організації в ситуації дефіциту її залежності організації від рівня кваліфікації співробітників, рухатися та розвиватися,

успішно конкурувати та бути стратегічно орієнтованою. За таким розумінням компетентнісний підхід враховує поряд із соціально-економічним ефектом (поліпшення фінансових і комерційних показників організації, підвищення задоволеності результатами праці як персоналу, так і роботодавця) психологічний ефект оцінки персоналу, пов'язаний із моделюванням необхідної трудової поведінки [9, с. 60]. Його практичне використання полягає в розробці та застосуванні на практиці моделей компетенції співробітників, їх підбору, оцінки та підготовки у відповідності з ними, а також сприяє розробці системи, що може успішно поєднати вимоги бізнесу та управління персоналом.

М. С. Дороніна обґрунтовує відсутність єдиного підходу до сутності та змісту понять у сфері професійної компетентності працівників із орієнтацією авторів на різні аспекти до її вивчення – особистісний та функціональний [5, с. 29]; при цьому особистісний підхід є характерним для представників американської школи психології праці, які розглядають компетенції (компетентність) як якості (характеристики) людини, що забезпечують успіх у роботі, а представники функціонального підходу під компетенціями розуміють коло питань, в якому людина добре обізнана, має досвід та знання (табл. 1) [5, с. 29].

Таблиця 1

**Аспекти компетентнісного підходу в управлінні персоналом**

Назва аспект	Характерні особливості	Мета	Основний інструментарій діагностики	Переваги та обмеження
Особистісний (американська школа)	Вивчаються якості працівника, які забезпечують успіх у роботі Компетентність – найвищий рівень досягнення компетенцій	Вивчення людини, її здібностей та якостей	Психологічне тестування (Результат – профіль співробітника)	<i>Перевага</i> - великий арсенал засобів для вивчення особистісних характеристик <i>Обмеження</i> - проблеми практичної реалізації без підготовки
Функціональний а (британська школа)	Дається характеристика робочих завдань і очікуваних результатів роботи Компетенції як	Вивчення посади, стандартів діяльності, професійни	Проектні завдання робочого місця (Результат – профіль посади)	<i>Перевага</i> - можливість описати завдання (функціональні обов'язки) <i>Обмеження</i> - невідоме

	структурні складові компетентності	х вимог		джерело активізації виконання роботи на відповідному рівні
--	------------------------------------	---------	--	--

*Джерело:* складено авторами з використанням [5, с. 29-30]

Компетентнісний підхід базується на оцінюванні персоналу через порівняння результативності, якості та складності праці з еталонними характеристиками на даній посаді. В якості базового критерію для підбору персоналу, його оцінюванні, а також формування кадрового резерву може слугувати набір (модель) компетенцій, що дає можливість виявляти, які якості співробітників мають потребу в розвитку, і будувати відповідні програми їхнього ефективного навчання. Існують різні позиції щодо визначення моделі компетенцій персоналу в організації. Згідно однієї з них, компетенції повинні бути заздалегідь визначені, і у всіх випадках використовується їх одноокий перелік. Причому всі компетенції мають фіксоване, раз і назавжди дане визначення і внутрішні рівні (грейди). Стандартизований набір компетенцій, по суті, являє собою набір з точних і чітких профілів ідеальних працівників і, відповідно, всього колективу. Точно визначаючи поведінковий портрет працівника (профіль успіху, що відображає необхідні якості, характеристики і ступінь виразності кожної з характеристик), організація системно підходить до управління мотивацією, підвищення рівня управлінської культури та ефективності віддачі персоналу [10]. Прихильники іншої позиції вважають, що перелік компетенцій персоналу повинен коригуватися під відповідну посаду з урахуванням середовища функціонування конкретної організації [6]. Х. С. Столярук під поняттям «модель компетенції» пропонує розуміти повний набір компетенцій та індикаторів поведінки, необхідних для успішного виконання співробітником його функцій, що проявляються у відповідних ситуаціях і часу, для конкретної організації з її індивідуальними цілями і корпоративною культурою [9, с. 380]. За будь-якого підходу наявність моделі дає можливість узгоджувати критерії підбору та оцінки персоналу

зі стратегією організації, наймати і просувати тих працівників, чії потенційні компетенції максимально відповідають її потребам, задавати пріоритетні напрями професійного розвитку та розробляти ефективні заходи для утримання цінного персоналу.

Підсумовуючи існуючі визначення науковців, доцільно відзначити, що модель компетенцій є набором ключових компетенцій, необхідних працівникам, які обнімають конкретну посаду для успішного досягнення стратегічних цілей організації. При цьому, оптимальна кількість компетенцій для співробітника становить від 5-ти до 9-ти позицій. Як вважає Л. К. Семів, модель компетенцій може стати ефективним інструментом оцінювання персоналу тільки тоді, коли організація зможе вимірювати ступінь прояву в співробітника кожної компетенції. Для цього створюється шкала їх оцінювання, серед яких найбільш поширеною є п'ятибальна. Зазвичай, середні бали такої шкали відповідають рівню розвитку компетенції, достатньому для виконання певного завдання за такими рівнями: некомпетентність, компетентність, що формується, компетентність, висока компетентність, трансльована компетентність [8].

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Оцінка персоналу з використанням моделі компетенцій допомагає максимально узгодити всі елементи системи управління працівниками, надає інформацію для розроблення комплексної системи їх розвитку та сприяє формуванню конкурентоспроможних якостей працівників. У зв'язку із постійними організаційними змінами компетентнісний підхід необхідно постійно застосовувати в якості інструменту оцінки відповідності стратегії підприємства поставленим завданням, що є перспективними напрямками подальших досліджень з окресленої проблематики.



## **Література**

1. Афанасьєв М. В. Тренінг формування компетенцій з економіки підприємства: навч. посіб. / М. В. Афанасьєв, І. В. Гонтарева, Д. О. Ищенко. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. – 328 с.
2. Верба В. А. Проблеми ідентифікації компетенцій підприємства /В. А. Верба, О. М. Гребешкова О.М. // Проблеми науки. – 2004. – №7. – С.23-28.
3. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник / О. А. Грішнова. – К.: Знання, 2006. – 559 с.
4. Гуияр Ф. Ж. Преобразование организации / Ф. Ж. Гуияр, Дж. Н. Келли: пер. с англ. – М.: Дело, 2000. – 376 с.
5. Дороніна М. С. Розвиток професійної компетентності управлінського персоналу : монографія / М.С. Дороніна, І.В. Литовченко, Д. Г. Михайленко, А. О. Полубєдова. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2014. – 368 с.
6. Миллс Р. Компетенции: карманный справочник / Р. Миллс; пер. с англ. Т. Пташная. – М: Гиппо, 2004. – 125 с.
7. Савчук Л. М. Компетенції персоналу в умовах економіки знань. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/e-journals/pspe/2009\\_3/savchuk\\_309.htm](http://www.nbu.gov.ua/e-journals/pspe/2009_3/savchuk_309.htm)
8. Семів Л. К. Управління персоналом в умовах економіки знань: моногр. / кол. авт.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. К. Семів. – К.: УБС НБУ, 2011. – 406 с.
9. Столярук Х. С. Розробка рольового сценарію діяльності фахівця з управління персоналом / Х. С. Столярук // БІЗНЕСІНФОРМ. – 2013. - №12. – с.378-383.
10. Уиддет С. Руководство по компетенциям / С. Уиддет, С. Холлифорд: пер. с англ. – М.: Гиппо, 2003. – 228 с.

11. Управління розвитком людських ресурсів : монографія / В. І. Верхоглядова, С. Б. Ільївна, Н. А. Іваннікова, О. В. Лавріченко. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2006. – 317 с.