

УДК 331.1

ТУРЧАК В. В.,  
ОЛІЙНИК Л. Г.

Вінницький кооперативний інститут

## УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ОСНОВІ МОДЕЛІ КОМПЕТЕНЦІЙ

*В статті розглядаються основні засади управління людськими ресурсами на основі моделі компетенцій. Встановлено, що компетентнісний підхід давно увійшов в практику західних країн, в Україні він знаходиться на етапі становлення. Наведені сфери, в яких може застосовуватись модель компетенцій, серед них підбір, розвиток, оцінка, мотивація персоналу, формування кадрового резерву та системи компенсацій.*

*Ключові слова: компетенції, модель компетенцій, профіль компетенцій.*

TURCHAK V.,  
OLIINYK L.

Vinnitsia Cooperative Institute

## HUMAN RESOURCE MANAGEMENT BASED ON THE MODEL OF COMPETENCIES

*Achievement of efficiency and effectiveness of the organization is possible provided that the qualitative and rational formations, development of human resources are ensured. New requirements for the staff created the need to improve the overall training of labor resources, the education system as a whole. Fundamentals of the theory of competence were laid in the writings of foreign scholars: I. Ansoff, M. Bomenzat, V. Vrum, G.G. Dess, C. Davry, G. Konnak, V. Makelvill, E. Perse, K.K. Prahalad, JS Piken, G. Tetenbaum, A. Torre, Friedrich von Hayek, G. Hemel, O. Van'kova, S.V. Shackle. Domestic scholars A.Ya. Kibanov, A.P. Nalyvaiko, V.I. Maslov, O.G. Mendrul and others are also actively exploring this problem. The aim of the article is to justify the use of the model of competencies as a modern human resources management tool. Competence approach is a set of methods, techniques and tools that can measure the individual value of a particular employee by identifying the types of occupational behavior that the employee uses in the course of his work. Found that that a competence approach was included in the practice of Western countries, in Ukraine it is at the stage of formation. For effective use, competencies are united by common features into groups and blocks, which in turn form the so-called model of competencies. The competency model is a set of competencies that are required by the organization to solve its tasks or worker to perform a particular job. The following areas in which the model of competences can be applied include selection, development, evaluation, personnel motivation, and personnel reserve formation and compensation system. The approach to building competency model is explored. It is established that models may include a detailed description of the standards of project staff behavior or specific posts leading to the achievement of specific goals. The technology of creating competences includes several stages: formulating the strategy and goals of the company; selection of key tasks of the company's personnel, arising from the strategy of its development; determination of behavioral responses that must appear in the staff during the solution of work tasks; selection of the total mass of characteristics and grouping of detected indicators of behavior in general categories – cluster; creation of an assessment scale in each level of competencies. Before selecting people, it is necessary to accurately and precisely imagine what they should be. Often in practice, the set of requirements for a candidate is described either in the form of "Portrait of the post", or "Profile of competencies" in the form of a set of necessary competencies. At the stage of position analysis it is necessary to clearly identify that in the course of professional selection a person is selected for a position taking into account: professional abilities; level of professional education; work experience and specifics; personal characteristics and motivation; professional experience. In addition, at this stage, it is also important to identify a list of issues that will help diagnose the level of competence of the staff member. The model of professional competences developed thus will allow the company to take a step towards a new, more effective, step in the management of personnel. Thus, the competence approach as a tool for human resource management provides a clear definition of professional and behavioural requirements imposed on the employee, depending on his managerial level, profession, position and tasks performed.*

*Key words: competence, model of competences, competency profile*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Досягнення ефективності та результативності організації можливе за умови забезпечення якісного та раціонального формування, освоєння і розвитку людських ресурсів. Залежно від типу, особливостей і масштабу компанії в ній може працювати десятки і сотні фахівців. Кожен з них виконує свої функції, володіє тим чи іншим ступенем участі і рівнем відповідальності. Для досягнення цілей необхідно, щоб персонал організації володів управлінськими, правовими, економічними, технічними компетенціями.

Перехід до компетентнісного підходу і в США, і в Європі був обумовлений змінами навколишнього світу, прискоренням інноваційних процесів в економіці, які викликали зміни в сфері політики по відношенню до трудових (людських) ресурсів. Нові вимоги до працівника створили необхідність вдосконалення загальної підготовки трудових ресурсів, системи освіти в цілому. У вітчизняній практиці в даний час компетентнісний підхід в управлінні персоналом тільки починає отримувати визнання, оскільки дозволяє оптимізувати роботу з персоналом, зробити її більш ефективною і результативною.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Сучасні науковці все частіше звертаються до вивчення й аналізу компетенцій в управлінні персоналом. Основи теорії компетенції були закладені в працях

зарубіжних вчених: І. Ансоффа, М. Бомензата, В. Врума, Г.Г. Десса, К. Діврі, Г. Коннака, В. Макелвіла, Е. Персе, К.К. Прахалада, Дж.С. Пікена, Г. Тетенбаума, А. Торра, Фрідріха фон Хайєка, Г. Хемел, О. Ванькової, С.В. Шекшня. Вітчизняні науковці А.Я. Кібанов, А.П. Наливайко, В.І. Маслов, О.Г. Мендрул та інші також активно досліджують цю проблематику. Проте багатогранність даного питання потребує подальшого пошуку нових теоретичних підходів та практичних рекомендацій стосовно застосування моделі компетенцій у вітчизняних організаціях.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є обґрунтування застосування моделі компетенцій як сучасного інструменту управління людськими ресурсами.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Компетентнісний підхід – сукупність методів, методик та інструментів, що дозволяють виміряти індивідуальну цінність конкретного працівника шляхом ідентифікації типів професійної поведінки, які використовує працівник в процесі своєї трудової діяльності. Основним інструментом пропонованого підходу виступають компетенції [1].

На сьогоднішній день існує безліч визначень поняття "компетенція" і фахівці з управління персоналом пропонують різні трактування. Так, Кемпбел (1990) під компетенцією розуміє набір поведінкових зразків, які необхідні для досягнення результатів, здатність застосовувати знання, вміння і практичний досвід для успішної діяльності в певній галузі [2].

Британська організація CIPD розглядає компетенції як здатність успішно діяти на основі практичного досвіду, вміння і знань при вирішенні завдань загального роду діяльності. На думку Ричарда Бояциса, компетенція – основна характеристика людини, яка причинно пов'язана з ефективною роботою. До компетенції можуть входити мотиви, особливості, навички, бачення себе і своєї соціальної ролі, а також знання, поведінка, яка передвизначена знаннями, навичками, ролями, мотивами, необхідними для успішного виконання завдань [3].

Набір певних компетенцій показує компетентність того чи іншого фахівця. Компетентність – це здатність, необхідна для вирішення робочих завдань і для отримання необхідних результатів роботи [4].

Основними вважаються два підходи до розуміння компетенцій [5]:

1) Американський підхід – компетенції як опис поведінки співробітника. Під ними розуміють основні характеристики співробітника, володіючи якими, він здатний показувати правильну поведінку і, як наслідок, домагатися високих результатів в роботі.

2) Європейський підхід – компетенції як опис робочих завдань або очікуваних результатів роботи. Компетенції – це здатність співробітника діяти у відповідності зі стандартами, прийнятими в організації (визначення стандарту-мінімуму, який повинен бути досягнутий співробітником).

Перехід до компетентнісного підходу в Європі було обумовлено створенням і впровадженням Національною радою з професійної кваліфікації Великобританії (National Council for Vocational Qualifications - NCVQ, 1986 р.) системи професійної кваліфікації. В системі професійної кваліфікації були виділені п'ять рівнів компетентності у вирішенні завдань відповідно до запитів роботодавців в різних сферах діяльності. Головні цілі даного класифікатора полягають в наданні послідовної класифікації рівнів компетентності та сприяння в просуванні і переході як в рамках одного рівня, так і між різними рівнями. В цей же час в Європі стали популярними ідеї саморозвитку, освіти протягом усього життя, що підкреслюють важливе значення неофіційного і неформального навчання. Були розроблені незалежні системи оцінки компетенцій. Така демократизація передбачає нові можливості розвитку кар'єри не тільки на основі елітної освіти, а й на основі досвіду і самоосвіти [6].

Для ефективного використання, компетенції об'єднують за загальними ознаками в групи і блоки, які в свою чергу утворюють так звану модель компетенцій. Модель компетенцій – це набір компетенцій, який необхідний організації для вирішення поставлених перед нею завдань або працівникові для виконання певної роботи. Моделі можуть містити детальний опис стандартів поведінки персоналу відділу або конкретних посад, що ведуть до досягнення спеціальних цілей. Добре опрацьовані компетенції допоможуть впорядкувати проведення атестаційних заходів; якщо ж обрана стандартна модель компетенцій, які не адаптована до стратегічних цілей і специфіки компанії, вона не буде працювати ефективно [6].

Модель компетенцій включена в систему управління персоналом організації в різних сферах: підбір персоналу; розвиток персоналу; оцінка персоналу; мотивація персоналу; формування кадрового резерву; компенсації.

Процес моделювання компетенцій здійснюється на трьох рівнях: рівень компанії – модель компетенцій; рівень посади - профіль компетенцій; рівень індивідуума – оцінка компетенцій, після чого слідує розвиток компетенцій.

Технологія створення компетенцій включає в себе кілька етапів [7]:

1. Формулювання стратегії і цілей компанії.
2. Виділення ключових завдань діяльності персоналу компанії, що впливають з стратегії її розвитку.
3. Визначення поведінкових реакцій, які повинні з'являтися у співробітників в ході вирішення робочих завдань.
4. Виділення із загальної маси характеристик і угруповання виявлених індикаторів поведінки в загальні категорії – кластери.

## 5. Створення шкали оцінки в кожному рівні компетенцій.

Компетенції групують у кластери, серед яких виділяють:

- професійні описують професійно-технічні вимоги;
- корпоративні показують, наскільки співробітник готовий прийняти цінності, установки і цілі компанії (саморозвиток, лідерство, клієнтоорієнтованість, орієнтація на результат, прийняття рішень, командна робота, управління завданнями, лояльність до компанії);
- управлінські описують набір вимог, що пред'являються до управлінської ланки компанії (планування і організація роботи, орієнтація на результат, делегування повноважень, розвиток інших працівників, комунікація в команді, комунікація із клієнтом);
- особисті описують набір особистісних якостей, необхідних в рамках вимог до посади (націленість на саморозвиток, креативність, відповідальність, гнучкість, ініціатива, толерантність, стресостійкість).

Перш, ніж підбирати людей, необхідно детально і точно уявляти, якими вони повинні бути. Найчастіше на практиці набір вимог до кандидата описується або у вигляді «Портрета посади», або «Профілю компетенцій» у вигляді набору необхідних компетенцій.

Існують методики, форми опитувальників для створення профілю компетенцій для різних видів діяльності. Класичні методи дослідження (опису) моделі компетенцій складаються з наступних етапів [8]:

- визначення критеріїв ефективності виконання (кількісні показники);
- визначення критеріальної вибірки (найкращі виконавці, середні виконавці);
- збір даних (інтерв'ю, огляди по типу 360 градусів, бази даних, спостереження);
- аналіз даних і розробка моделі компетенцій (робочі завдання, вимоги до компетенцій);
- валідація моделі компетенцій (друга критеріальна вибірка): інтерв'ю з отримання поведінкових прикладів, тести, рейтинги центрів оцінки;
- підготовка додатків моделі компетенцій (розробка рекомендацій щодо застосування в процесі відбору, оцінки, КР, розвитку тощо).

На етапі аналізу посади необхідно чітко визначити, що в ході професійного відбору людина підбирається на посаду з урахуванням: професійних здібностей; рівня професійної освіти; стажу роботи і специфіки; особистісних характеристик і мотивації; професійного досвіду [9, с.32–34]. Наприклад, однією з компетенцій, що входять в модель компетенцій керівника може бути «Аналіз і рішення проблем» (табл. 1).

Таблиця 1

**Приклад опису компетенції «Аналіз і рішення проблем»**

<b>Аналіз і рішення проблем</b>	
Визначення: здійснення аналізу проблеми і виділення її складових елементів; систематизація і логічна обґрунтованість варіантів рішень, що базується на правильно відібраній інформації	
<b>Позитивні індикатори поведінки</b>	<b>Негативні індикатори поведінки</b>
Визначає основні складові частини проблеми Демонструє раціональність і логічність суджень За необхідності може вимагати додаткової інформації При прийнятті рішень спирається на факти, цифри, об'єктивну інформацію, отриману з різних джерел Прогнозує і зважує можливі наслідки прийнятого рішення	Розглядає проблему як нероздільне ціле Демонструє схильність до емоцій, часто покладається на інтуїцію; не шукає додаткової інформації, задовольняється тим, що є При прийнятті рішення йде на невиправданий ризик, розглядає дані у відриві один від одного Важко визначає взаємозв'язок і тенденції розвитку ситуації

Крім того, на цьому етапі також важливо визначити перелік питань, за допомогою яких можна буде діагностувати рівень вираженості компетенції у даного співробітника.

Розроблена таким чином модель професійних компетенцій дозволить компанії зробити крок на нову, більш ефективну, сходинку в управлінні персоналом. Крім того, вона дозволить керівникам перейти від «режиму ручного управління», який відбирає багато дорогоцінного часу і сил, до стандартизованих процедур.

Вимоги до кандидатів складають набір характеристик, якими повинен володіти фахівець, який найбільш підходить на конкретну вакантну посаду. На підставі цих вимог кандидати оцінюються на конкурсній основі в процесі декількох етапів відбору. Отже, методи оцінки кандидатів на посаду вибираються в залежності від сформульованих вимог, рівня посади в ієрархії, а також її стратегічного значення для реалізації цілей компанії. Необхідно також розуміти, які вимоги повинні бути виконані на момент найму, а які компетенції людина може набути в ході роботи. Потрібно визначити мінімально допустимий набір вимог, розуміючи, що частину компетенцій кандидат може набути в процесі адаптації та професійної діяльності. Вимоги повинні бути сформульовані так, щоб очікування щодо потенційного кандидата не були завищені, і такого кандидата можна було б знайти на ринку праці.

Далі починається розробка програми навчання персоналу, складання карти розвитку компетенцій, навчального плану занять, вибирається форма навчання (внутрішнє або зовнішнє) і оцінюється, що вийшло

в результаті. При цьому важливо проводити не тільки оцінку результатів діяльності учасників навчання (здав / не здав іспит), а й дізнатися у самого співробітника і у керівника, наскільки ефективним було навчання [9]. Навчання і розвиток персоналу – циклічний процес, який не закінчується оцінкою результатів навчання співробітників. Його необхідно повторювати знову і знову для того, щоб безперервно розвивати компетенції співробітників. В цілому, багато компаній застосовують моделі компетенцій, для того, щоб пов'язати корпоративні завдання і практичну роботу з людськими ресурсами через уніфікацію вимог до співробітників.

Важливим етапом впровадження управління за компетенціями є проведення аналізу потреб в наявності тих чи інших компетенцій у співробітників, що належать до різних груп посад (керівників вищої та середньої ланки, фахівців, стажистів-консультантів). Тут за ступенем важливості для кожної посади можуть бути оцінені такі компетенції, як комунікативні здібності, ІТ навички, орієнтація на потреби клієнта, управління конфліктами, трансформаційне лідерство, самостійність і відповідальність.

Слід відзначити, що оцінка на основі компетенцій дає низку переваг як для організації, так і для співробітників. Для організації:

1. Можливість розробки єдиних стандартів опису ефективності роботи, що сприятиме встановленню взаєморозуміння між співробітниками різних відділів і рівнів. Наприклад, виробляється єдине для всіх розуміння, що таке «ефективне керівництво» і що означає «командна робота».

2. Можливість проведення оцінки компетенцій співробітників і виявлення їх відповідності необхідному рівню.

3. Узгодженість при оцінці працівника: всі експерти зможуть досягти згоди в розумінні «цінних якостей» працівника і мати уявлення про те, що необхідно оцінити, а що можна проігнорувати.

4. Можливість визначити сильні і слабкі сторони кожного співробітника і використовувати цю інформацію для його розвитку.

5. З'являються підстави для включення співробітників в кадровий резерв підприємства, а також планування їх кар'єри.

6. Можливість обґрунтування коригування компенсаційної політики щодо кваліфікованих співробітників.

Для співробітників:

1. Краще розуміння того, що вони роблять, які вимоги до них пред'являють і які якості їм необхідні для успішного виконання робіт.

2. Можливість отримати зворотній зв'язок, дізнатися про свої сильні і слабкі сторони, потенціал в цілому і кар'єрні перспективи.

При організації управління персоналом на основі компетенцій дії співробітників визначаються очікуваними від них стандартами поведінки і вимогами до якості роботи. Тому використання моделі компетенцій впливає на внутрішню культуру компанії. У деяких випадках підвищення корпоративної культури і є однією з основних цілей запровадження системи компетенцій.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку.** Модель компетенцій дозволяє чітко визначити професійні та поведінкові вимоги до працівника в залежності від його управлінського рівня, професії, посади і виконуваних завдань. Модель дає можливість безпосередньо пов'язати систему управління персоналом зі стратегічними цілями організації через визначення професійних і особистісних якостей менеджерів і фахівців, ключових компетенцій майбутнього компанії. Компетенції сприяють формуванню корпоративної культури компанії і досягненню загального бачення місії та цілей організації як керівництвом компанії, так і її співробітниками. Завдяки використанню моделі компетенцій полегшується процедура найму персоналу, співробітникам дається чітке уявлення про пред'явлені до них вимоги, про стандарти успішного виконання роботи; підвищується ефективність навчання і розвитку співробітників. Таким чином, модель компетенцій є сучасним інструментом управління персоналом в організації.

Визначення якісних характеристик компетенцій різних рівнів є важливим і перспективним напрямком дослідження управління персоналом.

### Література

1. Цуркан М.Л. Компетентнісний підхід в оцінці персоналу інтегрованого холдингу [Електронний ресурс] / М.Л. Цуркан // Ефективна економіка. – 2017. – № 7. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5703>

2. Campbell, J.P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette and L. M. Hough (eds.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, second edition, volume 1, pp. 687-732. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.

3. Boyatzis Richard E. The competent manager: a model for effective performance / Richard E. Boyatzis. – John Wiley & Sons, 1982.

4. Уиддет С. Руководство по компетенциям / Уиддет Стив, Холлифорд Сара ; пер. с англ. – М. : Издательство ГИППО, 2008. – 228 с.

5. Yushchenko O.O. Role of competence approach in personnel management in high technology enterprises [Електронний ресурс] / О.О. Yushchenko, А.І. Tayursky. – Режим доступу : <https://elibrary.ru/item.asp?id=23608360>
6. Кожан Т. О. Моделювання компетенцій з управління персоналом як основи розробки професійного та освітнього стандартів / Т. О. Кожан // Соціально-трудові відносини: теорія та практика : зб. наук. праць. – 2012. – № 2(4). – С. 72–80.
7. Ветошкина Т. Роль компетенцій в управленні персоналом [Електронний ресурс] / Т. Ветошкина. – Режим доступу : <http://www.hr-portal.ru/article/rol-kompetency-v-upravlenii-personalom>
8. Спенсер-мл. Лайл М. Компетенции на работе / Лайл М. Спенсер-мл., Сайн М. Спенсер ; пер. с англ. – М. : HIPPO, 2005. – 384 с.
9. Турчак В.В. Організація міжфункціональної взаємодії на підприємстві з використанням процесного підходу / В.В. Турчак // Вісник Хмельницького національного університету. – 2014. – № 3, Т. 2. – С. 31–35.

### References

1. Tsurkan M.L. Kompetentnisnyi pidkhd v otsintsi personalu intehrovanoho kholdynhu / M.L. Tsurkan // Efektyvna ekonomika. – 2017. – №7 [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5703>
2. Campbell, J.P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette and L. M. Hough (eds.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, second edition, volume 1, pp. 687-732. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
3. Boyatzis Richard E. The competent manager: a model for effective performance / Richard E. Boyatzis. – John Wiley & Sons, 1982.
4. Uyddet S. Rukovodstvo po kompetentsiyam / Uyddet Styv, Khollyford Sara: Per. s anhl. - M.: Yzdatelstvo HYPPO, 2008. – 228 s.
5. Yushchenko O.O. Role of competence approach in personnel management in high technology enterprises / O.O. Yushchenko , A.I. Tayursky [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://elibrary.ru/item.asp?id=23608360>
6. Kozhan T. O. // Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka : zb. nauk. prats. – 2012. – № 2(4). – S. 72–80.
7. Vetoshkyna T. Rol kompetentsiyi v upravleniyi personalom / T. Vetoshkyna [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <http://www.hr-portal.ru/article/rol-kompetency-v-upravlenii-personalom>
8. Spenser-ml. Lail M. Kompetentsyy na rabote / Lail M. Spenser-ml., Sain M. Spenser. Per. s anhl. – М.: HIPPO, 2005. - 384 s.
9. Turchak V.V. Orhanizatsiia mizhfunktsionalnoi vzaiemodii na pidpriemstvi z vykorystanniam protsesnoho pidkhdou / V.V. Turchak // Herald of Khmelnytskyi National University. – 2014. - №3, T.2. – S.31-35

Рецензія/Peer review : 18.03.2018  
Надрукована/Printed : 04.06.2018  
Рецензент: д. е. н., доц. Іванюта П. В.