

УДК 336:352.075.1

DOI: 10.31891/2307-5740-2019-268-2-251-254

КРАВЕЦЬ І. М.

Хмельницький національний університет

## УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ЗАСАДАХ КОМПЕТЕНТІСНОГО ПІДХОДУ

*У статті висвітлюються зміст, роль та значення управління людськими ресурсами в мінливих умовах ринкової економіки. Наголошено на важливості і, водночас, складності та специфіці управління людськими ресурсами, особливо в умовах прискореного прогресивного розвитку науки, техніки, інформаційно-цифрових технологій, що проявляється у суттєвій зміні змісту трудової діяльності, внаслідок чого змінюються вимоги до професійної компетентності працівників. Розкриваються передумови виникнення та сутність управління людськими ресурсами на засадах компетентісного підходу, в основі якого лежить поняття "професійної компетентності". Виокремлено особливості компетентісного підходу до управління персоналом в сучасних умовах розвитку підприємства. Запропоновано власне визначення поняття "професійна компетентність".*

*Ключові слова: управління людськими ресурсами, компетенція, професійна компетентність, компетентісний підхід, профіль компетентності управлінської посади.*

KRAVETS I.

Khmelnitsky National University

## MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES ON THE BASIS OF THE COMPETENT APPROACH

*The article highlights the content, role and importance of human resources management in the changing market economy. The importance and, at the same time, the complexity and specifics of human resources management, especially in the context of accelerated progress in the development of science, technology, information and digital technologies, is manifested in the substantial change in the content of work, and as a consequence, the requirements for the professional competence of employees. The essence and preconditions of the emergence of human resources management based on the competency approach are revealed. It is noted that the concept of "professional competence" is at the heart of a competent approach. The actual definition of the concept of "professional competence" is proposed, which is interpreted as a set of certain competences (economic, legal, social and communicative, professional knowledge, skills and abilities, as well as personal professional qualities), which are manifested through an appropriate model of employee behavior in the labor process in order to achievement of certain results of labor activity. The generalized competency profile of a managerial position at different levels of management is proposed, which should cover such competences as the ability to perform administrative management; legal competence; the ability to system-analytical thinking; ability to make effective managerial decisions; the ability to effectively manage the personnel; the ability to be a leader, to form a team and to manage it; ability to social and communicative activities; the ability to be a patriot and to provide patriotic education of subordinates; ability to self-development. The features of a competent approach to personnel management in modern conditions of enterprise development are singled out.*

*Key words: human resources management, competence, professional competence, competence approach, competence profile of managerial position.*

**Актуальність теми.** Одним з найголовніших завдань будь-якої організації, підприємства, установи є забезпечення ефективного управління людськими ресурсами, оскільки це невичерпне джерело конкурентних переваг у сучасному світі. Забезпечення гнучкості та адаптованості організації до викликів та загроз у невизначеному зовнішньому середовищі можливе за рахунок підвищення ефективності управління людськими ресурсами на основі компетентісного підходу.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Проблематиці формування компетентностей фахівців присвячені праці науковців різних галузей суспільних наук, серед яких І. Петрова, В. Петюх, Н. Ситник, А. Казановський, О. Гавриш, І. Миколайчук, Н. Ничкало, О. Овчарук, Л. Парашенко та інші. В публікаціях з зазначеної проблеми наголошується на значенні компетентності працівників у досягненні цілей організації, визначаються сфери застосування компетенцій в управлінні персоналом тощо.

Разом з тим, розвиток наукової думки призводить до різних тлумачень основних складових компетентісного підходу, що потребує удосконалення його теоретичного обґрунтування та застосування в управлінні людськими ресурсами організації відповідно до сучасних викликів, пошуку підходів до побудови профілю компетентностей в діяльності працівників, зокрема управлінського апарату організацій.

**Метою дослідження** є обґрунтування сутності та значення компетентісного підходу у формуванні ефективної системи управління людськими ресурсами, побудова профілю компетентності управлінської посади

**Результати дослідження.** Складність та специфіка управління людськими ресурсами полягає у тому, що персонал є найскладнішим об'єктом управління в організації, оскільки, на відміну від інших факторів виробництва, він не є уречевленим, наділений інтелектом, самостійно приймає рішення щодо вибору тієї чи іншої моделі поведінки, діє під впливом різних чинників, зокрема емоційних переживань, має свої об'єктивні та суб'єктивні потреби та інтереси, що в сукупності визначає результати діяльності.

Поняття управління людськими ресурсами має ширший зміст, ніж просто управління кадрами або управління персоналом, оскільки передбачає використання комплексу дій, засобів, методів, які потрібні для

формування продуктивних взаємовідносин між працівниками організації на основі співробітництва.

Широкий зміст управління людськими ресурсами полягає у застосуванні цілісного, системного, стратегічного підходу до управління найціннішим активом організації, підприємства, установи – персоналом, який вносить свій вклад до загальної справи – досягнення цілей функціонування; інтеграції соціальної політики в загальну політику підприємства, метою якої є найм на роботу, удосконалення відбору персоналу, підготовка компетентних працівників, їх мотивування до ефективного використання накопиченого трудового потенціалу в процесі трудової діяльності для реалізації поставлених цілей.

Перехід до ринкової економіки, прискорений прогресивний розвиток науки, техніки, інформаційно-цифрових технологій, супроводжується великими змінами у трудовій діяльності, що проявляється у суттєвій зміні змісту трудової діяльності. В цілому зменшується роль навиків фізичного впливу на предмети та засоби праці і зростає значення таких визначальних навиків, як уміння уявляти складні процеси в цілісній системі, володіння комп'ютерною грамотністю, розуміння змісту статистичних величин, здатність приймати самостійні рішення, колективна взаємодія, робота в команді, відповідальність за якість своєї праці тощо.

Для управління персоналом актуальним стає питання про його готовність до такої руйнівної зміни технологій і про те, що саме цифрові трансформації принесуть у сферу управління персоналом. Варто розуміти, що саме діяльність з управління персоналом знаходиться у центрі сучасних кардинальних змін, які відбуваються в усіх сферах. І саме від управління персоналом залежить правильна навігація організації у такому гіпер-турбулентному середовищі [1, с. 143].

За таких умов підсистема управління людськими ресурсами, роль яких надзвичайно зростає, повинна бути поставлена на рейки стратегічних перетворень. Саме від конкурентоспроможного компетентного персоналу залежить діловий успіх організації. Тому в сучасних умовах сутність стратегічного управління людськими ресурсами організації визначається як комплексний підхід до управління персоналом, спрямований на розвиток і реалізацію компетенцій, необхідні для забезпечення стійких конкурентних переваг організації та досягнення її стратегічних цілей.

В ринкових умовах господарювання перед підприємствами, організаціями постають ряд викликів, серед яких важливе місце посідають ефективність функціонування, інноваційне спрямування діяльності, володіння персоналом необхідних компетенцій, забезпечення соціальної відповідальності перед суспільством [2, с. 13].

В основі успішної стратегії розвитку лежать компетенції працівників, які створюють конкурентні переваги організації на ринку. Нарощування і використання інтелектуальних можливостей персоналу підприємства дає змогу швидко реагувати на вимоги ринку, ефективно реалізовувати свою стратегію розвитку, забезпечувати відтворення як його фізичного, так і людського капіталу.

Сучасну парадигму управління персоналом, людськими ресурсами пов'язують з компетентнісним підходом.

В межах компетентнісного підходу професійна поведінка працівника розглядається як прояв його професіоналізму або компетенцій.

В загальному розумінні компетенція – це здатність працівника виконувати певні завдання та обов'язки відповідно до вимог професійних стандартів відповідної посади, яка реалізовується, демонструється під час трудової діяльності.

Сьогодні важливого значення в управлінні людськими ресурсами має розвиток як базових професійних компетенцій (комунікативні, емоційні, вольові, лідерські та інші якості людини), так і спеціальних компетенцій, які безпосередньо пов'язані з предметною сферою професійної діяльності.

Слід відмітити, що базові компетенції багато в чому мають універсальний характер, оскільки виконують роль фундаменту профілю компетенцій тої чи іншої посади, вони формуються та накопичуються в основному в процесі повсякденної діяльності, збагаченні життєвого та трудового досвіду.

Необхідні компетенції людина отримує у ході здобуття освіти у вигляді набутої кваліфікації, яка дозволяє людині брати участь у суспільно-корисній діяльності. У Законі України “Про вищу освіту” зазначається, що кваліфікація – це офіційний результат оцінювання і визнання, який отримано, коли уповноважена установа встановила, що особа досягла компетентностей (результатів навчання) відповідно до стандартів вищої освіти, що засвідчується відповідним документом про вищу освіту. Згідно з Законом, компетентність є динамічною комбінацією знань, вмінь і практичних навичок, способів мислення, професійних, світоглядних і громадянських якостей, морально-етичних цінностей, яка визначає здатність особи успішно здійснювати професійну та подальшу навчальну діяльність і є результатом навчання на певному рівні вищої освіти [3].

Компетентність є основою діяльності і забезпечує свідому, умотивовану поведінку і самореалізацію особистості, підтримує певний емоційний фон, спрямованість, розвиває уміння розв'язувати життєві і виробничі проблеми.

Професійна компетентність є складним полікомпонентним утворенням. Її обов'язковими складовими частинами вважають теоретичні знання, практичні вміння та значимі для виконання певної професійної діяльності особисті якості [4, с. 122].

Поняття “професійна компетентність”, на нашу думку, доцільно трактувати як сукупність певних компетенцій (економічних, правових, соціально-комунікативних, фахових знань, вмінь та навичок, а також особистих професійно важливих якостей), які проявляються через відповідну модель поведінки працівника

у процесі праці з метою досягнення визначених результатів трудової діяльності. При цьому професійна компетентність керівника будь-якої ланки підприємства, організації повинна охоплювати управлінську компетенцію та психолого-педагогічну підготовку.

Професійно необхідною стає універсальна управлінська компетентність, бачення цілей та можливостей досягнення результатів не тільки на рівні підприємства, організації, але й у державному масштабі.

В роботі керівних кадрів в системі управління людськими ресурсами все більш стійкою стає тенденція до зменшення ролі навичок адміністративного маніпулювання персоналом та засобами праці, зростає значення інтелектуальних, управлінських, морально-етичних, корпоративних та психо-мотиваційних чинників. В умовах сучасної реальності важливим стає не просте розширення знань, а тверда професійна воля, певний стан психіки та енергетики посадовців, їх особиста зрілість та віра в успіх і власні сили [5, с.7].

У практиці управління людськими ресурсами під час аналізу структури професійної компетентності точкою відліку є вимоги організації до конкретної посади, на якій перебуває працівник, на основі яких доцільно побудувати профіль компетентності.

Беручи за основу та удосконаливши запропонований автором [5] профіль компетентності посади директора базового центру зайнятості, нами пропонується універсальний профіль компетентності керівної посади директора чи керівників відділів, управлінь будь-якої організації, який, на нашу думку, повинен охоплювати такі компетенції:

1) здатність здійснювати управлінське адміністрування (планувати та організовувати роботу колективу; забезпечувати кадрове адміністрування; формувати корпоративну культуру тощо);

2) правова компетентність (дотримуватись вимог чинного законодавства, чинних нормативно-правових та розпорядчих актів; забезпечувати реалізацію Законів України про працю та зайнятість тощо);

3) здатність до системно-аналітичного мислення (сприйняття, підтримка та впровадження змін та інновацій; формування стратегічних цілей розвитку, пошук шляхів їх досягнення тощо);

4) здатність приймати дієві управлінські рішення (виявляти поточні проблеми та оперативно розв'язувати їх за допомогою інтелектуально-інтуїтивного інструментарію та здобутих професійних знань; володіння інформаційними технологіями та ресурсами, використання різних джерел інформації під час прийняття управлінських рішень; здатність діяти в умовах невизначеності, забезпечувати контроль виконання прийнятих рішень тощо);

5) здатність ефективно управляти персоналом (здійснювати підбір і оцінку персоналу; забезпечувати сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі; застосовувати дієві методи мотивування персоналу та його розвиток тощо);

6) здатність бути лідером, формувати команду та керувати нею (демонструвати етично-моральну поведінку; володіти інструментами позитивного впливу на людей з метою організації ефективної команди; формувати амбітні цілі та прищеплювати працівникам впевненість у можливостях їх досягнення тощо);

7) здатність до соціально-комунікативної діяльності (виявляти соціальні проблеми та їх вирішувати; забезпечувати ефективну міжособову та ділову взаємодію; співпрацювати з соціумом в контексті забезпечення соціальної відповідальності перед суспільством тощо);

8) здатність бути патріотом та забезпечувати патріотичне виховання підлеглих (сприяти зростанню іміджу своєї організації, підприємства, країни в цілому; підтримувати ідею національного відродження, бути патріотом своєї Вітчизни тощо);

9) здатність до саморозвитку (удосконалення сформованих компетенцій, розширення їх переліку, покращення якісних характеристик людського потенціалу).

В умовах ринкової економіки та притаманної для неї конкурентної боротьби визначальне значення має вміння працювати в команді та здатність управляти командою [6].

Наведений перелік управлінських компетенцій не є вичерпним і може доповнюватись, змінюватись залежно від зовнішніх та внутрішніх чинників функціонування організації, підприємства, установи.

Метою формування моделей компетенцій в організаціях є:

– оцінка діяльності працівників організації;

– створення гнучкої і надійної системи найму;

– проведення відбору кандидатів на керівні посади;

– перебудова кваліфікаційної системи;

– підвищення виконавської дисципліни;

– вдосконалення системи навчання, підвищення кваліфікації та розвитку працівників;

– вдосконалення робочих процесів;

– формування партнерських відносин між службовцями та керівниками.

В ході розробки моделей компетенцій бажано орієнтуватися як на поточні, так і на майбутні вимоги до компетенцій керівників [7].

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. Його практичне використання полягає в розробці та застосуванні на практиці моделей

компетенції співробітників, їх підборі, оцінці та підготовці у відповідності з ними, а також сприяє розробці системи, що може успішно поєднати вимоги бізнесу та управління персоналом [8, с.55].

В науковій літературі виокремлюють два аспекти компетентнісного підходу в управлінні персоналом:

1) особистісний, метою якого є вивчення людини, її здібностей та якостей за допомогою психологічного тестування, результатом якого є отримання профілю співробітника;

2) функціональний, який передбачає вивчення посади, стандартів діяльності та професійних вимог шляхом з'ясування проектних завдань робочого місця, завдяки чому отримують профіль посади.

Обидва підходи дають можливість підібрати необхідний персонал, здійснити його оцінку у контексті відповідності стратегічним цілям функціонування організації, приймати рішення щодо можливих напрямів професійного розвитку працівників та їх мотивування.

Забезпечення ефективного управління людськими ресурсами вимагає проникливого керівництва та розроблення інноваційного підходу до управління персоналом. Підтримуємо думку Кравчук О. І., що таким підходом може стати ухвалення національної системи стандартів управління персоналом, яке допоможе компаніям управляти найціннішим ресурсом – людьми. Оскільки саме існування національних стандартів управління персоналом дасть українським компаніям можливість ухвалення і узгодження стратегії [1, с. 143].

**Висновки.** Таким чином, управління людськими ресурсами має бути спрямоване на розв'язання принципово нових, довгострокових завдань, на підвищення економічної та соціальної ефективності роботи організації. Вплив зовнішнього економічного середовища, загальні глобалізаційні процеси викликають необхідність забезпечення стратегічного управління людськими ресурсами організації, в основі якого лежить вплив на людський потенціал, його розвиток, ефективну реалізацію за допомогою різноманітних інструментів. Компетенції працівників лежать в основі успішної стратегії розвитку, оскільки створюють конкурентні переваги організації на ринку. Відтак, вагомим важелем управління людськими ресурсами в сучасних умовах є застосування компетентнісного підходу, який враховує поряд із соціально-економічним ефектом також і психологічний ефект оцінки персоналу, пов'язаний із моделюванням необхідної трудової поведінки працівників.

#### Література

1. Кравчук О. І. Аналіз міжнародної практики стандартизації управління персоналом. URL : <http://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/21612>. – (Дата звернення – 20.06.2019).
2. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2013. 466 с.
3. Про вищу освіту : закон України // Відомості Верховної Ради (ВВР). 2014. № 37-38. ст. 2004. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>. – (Дата звернення – 21.06.2019).
4. Ситник Н. І. Компетентнісний підхід в управлінні людськими ресурсами. Економічний Вісник НТУУ “КПІ”. Випуск : Менеджмент організації. URL : [http://economy.kpi.ua/files/files/24\\_kpi\\_2010\\_7.pdf](http://economy.kpi.ua/files/files/24_kpi_2010_7.pdf). – (Дата звернення – 21.06.2019).
5. Казановський А. В. Про концептуальні підходи до опису профілю компетентності керівних кадрів базового центру зайнятості. Компетентнісний підхід як інструмент розвитку кадрового потенціалу державної служби зайнятості України : матеріали круглого столу. Київ : ІПК ДСЗУ, 2012. С. 6–21.
6. Петух В. М., Чакалова К. О. Характеристика та ранги компетенцій з управління командами. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2014. № 1. С. 28–33. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvtpp\\_2014\\_1\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvtpp_2014_1_4). – (Дата звернення – 24.06.2019).
7. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом : монографія. Київ : НТУУ “КПІ імені Ігоря Сікорського”, 2017. 528 с.
8. Миколайчук І. П., Стрижак Ю. О. Компетентнісний підхід в системі управління персоналом. Інтернаука : міжнародний науковий журнал. Економічні науки. 2017. № 18 (40), 2 т. С. 53–55.

#### References

1. Kravchuk O. I. Analiz mizhnarodnoi praktyky standartyzatsii upravlinnia personalom. URL : <http://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/21612>. – (Data zvernennia – 20.06.2019).
2. Petrova I. L. Stratehichne upravlinnia liudskymy resursamy : navch. posib. Kyiv : KNEU, 2013. 466 s.
3. Pro vyshchu osvitu : zakon Ukrainy // Vidomosti Verkhovnoi Rady (VVR). 2014. № 37-38. st. 2004. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>. – (Data zvernennia – 21.06.2019).
4. Sytnyk N. I. Kompetentnisnyi pidkhid v upravlinni liudskymy resursamy. Ekonomichniy Visnyk NTUU “KPI”. Vypusk : Menedzhment orhanizatsii. URL : [http://economy.kpi.ua/files/files/24\\_kpi\\_2010\\_7.pdf](http://economy.kpi.ua/files/files/24_kpi_2010_7.pdf). – (Data zvernennia – 21.06.2019).
5. Kazanovskiy A. V. Pro kontseptualni pidkhody do opysu profilu kompetentnosti kerivnykh kadrov bazovoho tsentru zainiatosti. Kompetentnisnyi pidkhid yak instrument rozvytku kadrovoho potentsialu derzhavnoi sluzhby zainiatosti Ukrainy : materialy kruhloho stolu. Kyiv : IPK DZSU, 2012. S. 6–21.
6. Petiukh V. M., Chakalova K. O. Kharakterystyka ta ranhy kompetentsii z upravlinnia komandamy. Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka. 2014. № 1. S. 28–33. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvtpp\\_2014\\_1\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvtpp_2014_1_4). – (Data zvernennia – 24.06.2019).
7. Havrysh O. A., Dovhan L. Ye., Kreidych I. M., Semenchenko N. V. Tekhnologii upravlinnia personalom : monohrafiia. Kyiv : NTUU “KPI imeni Ihoria Sikorskoho”, 2017. 528 s.
8. Mykolaichuk I. P., Stryzhak Yu. O. Kompetentnisnyi pidkhid v systemi upravlinnia personalom. Internauka : mizhnarodnyi naukovyi zhurnal. Ekonomichni nauky. 2017. № 18 (40), 2 t. S. 53–55.

Рецензія/Peer review : 11.02.2019

Надрукована/Printed : 09.04.2019  
Прорецензовано редакційною колегією