

Ліпич Л.Г.

*д.е.н., професор кафедри економіки,
безпеки та інноваційної діяльності,*

Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки

Lipych Liubov

East-European National University of Lesya Ukrainka

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9059-7271>

Хілуха О.А.

к.е.н., доцент,

Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки

Khilukha Oksana

East-European National University of Lesya Ukrainka

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1228-7171>

Кушнір М.А.

к.е.н., старший викладач,

Український католицький університет

Kushnir Myroslava

Ukrainian Catholic University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4441-4278>

СТРУКТУРА МОДЕЛЕЙ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ У КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

COMPETENCY MODELS STRUCTURING IN THE CONTEXT OF PERSONNEL DEVELOPMENT

Анотація. У статті розглянуто існуючі підходи до формування моделей компетентностей. Обґрунтовано, що модель компетентності – це сукупність усіх компетентностей, які вимагаються від працівників у певній організації, вона складається з окремих груп компетентностей, тобто профілів компетентностей. Профілі компетентності утворюють структуру компетентнісної моделі та включають окремі компетентності. Тобто компетентності є складовими компонентами профілів компетентностей, а профілі компетентностей – складниками моделей компетентностей підприємств. Доведено, що застосування моделей компетентностей допомагає сформувати інструменти розвитку персоналу підприємства, які дають змогу оцінити компетентності провідних співробітників, визначити кадровий потенціал підприємства, наприя-

ми розвитку груп персоналу, які є найбільш перспективними відповідно до оцінювання їхніх компетентностей, а також сформувати програму розвитку персоналу підприємства загалом.

Ключові слова: модель, профіль, компетентність, структура компетентнісної моделі, ключові компетентності.

Постановка проблеми. Організаційні зрушення, які виникають у відповідь на нові умови ведення бізнесу, викликають зміни в орієнтирах розвитку персоналу підприємств. Вони перетворюють розвиток людських ресурсів на ключовий елемент стратегії підприємства. Це визначає необхідність формування нових принципів, шляхів та напрямів розвитку персоналу промислових

підприємств, у тому числі й на засадах застосування моделей компетентностей.

За цих умов перед менеджментом постають першочергові завдання щодо найкращого використання компетентностей працівників для реалізації цілей бізнес-діяльності та досягнення найповнішої корисної віддачі за найвищого рівня мотивації персоналу до праці. Відповідною реакцією підприємств на зазначені тенденції розвитку людських ресурсів є посилена увага до розроблення та впровадження дієвих моделей компетентностей.

Використання моделей компетентностей майже в усіх видах та формах роботи з персоналом дає певні переваги, які пов'язані з індивідуальним підходом до особистості, виявленням ключових знань, умінь та здібностей працівника та їх імплементацією у формування та розвиток персоналу. Це має призвести до того, що знання та компетентності кожного співробітника використовуватимуться саме в тій сфері, де він може принести максимальну користь, де його робота буде найбільш ефективною. Імплементація моделей компетентностей дає змогу визначити нові шляхи та напрями розвитку персоналу, створити стимули для особистісного та професійного зростання. Вивчення теоретичних та емпіричних надбань, результати яких опубліковані у вітчизняних і зарубіжних наукових джерелах, дає змогу стверджувати, що понятійний апарат компетентностей персоналу дотепер залишається нечітким, а з певних позицій – узагалі невизначеним. Це зумовлює необхідність подальших досліджень моделей компетентностей персоналу як інструменту роботи з персоналом, так і можливості їх використання для його розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню сутності, змісту та напрямів розвитку персоналу промислових підприємств присвячено велику кількість робіт вітчизняних та зарубіжних дослідників: М. Амстронга, О.О. Гетьмана, А.В. Плясуна, В.Я. Брича, О.Я. Гугули, Т.П. Збрицької, Г.О. Савченко, М.С. Татаревської, В.В. Красношопки, А.О. Коваленка, І.О. Мартиненка, І.В. Партика, Ю.А. Пługіна, О.А. Сливки, Т.В. Стебеняєвої, Н.М. Юрятиної, А.М. Тка-

ченка, К.А. Марченка та ін. У роботах цих авторів розкрито організаційно-економічні та філософські аспекти управління персоналом, його ключові аспекти та напрями. Проте подальший розвиток теорії та практики розвитку персоналу виявив необхідність концентрації уваги менеджерів на необхідності пошуку внутрішніх стимулів цього розвитку, оскільки розвиток людини не може бути нав'язаним ззовні: він завжди є усвідомленим процесом, який має рухатися від потреби персоналу до творчого, професійного та особистісного зростання.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є визначення структури та складників моделей компетентностей персоналу сучасних підприємств на основі аналізу існуючих. Для досягнення мети виокремлено низку завдань:

- розвинути понятійно-термінологічний апарат у сфері моделювання компетентностей;
- удосконалити науково-методологічний підхід до формування структури моделей компетентностей.

Виклад основного матеріалу. Модель (лат. *modulus*) – це міра, зразок, аналітичний або графічний опис процесу чи явища за певним критерієм і рівнем аналогії. Розрізняють декілька типів моделей: а) штучні; б) ідеальні; в) реальні; г) віртуальні. У нашому розумінні модель – це конструктивний аналог об'єкта дослідження, побудований із метою моделювання реальної дійсності для відтворення, вивчення й опису оригіналу. Моделювання складається з таких операцій: перехід від оригіналу до моделі аналога; розроблення проєкту моделі та її конструювання; обґрунтування методики дослідження моделі; отримання інформації та даних; екстраполяція отриманої інформації на об'єкт вивчення; продукування нового знання і його перевірка. Виходячи з прийнятого визначення і вищезазначених ознак, наше розуміння процесу моделювання наступне (рис. 1).

Ефективність результатів моделювання пов'язана з історією існування і логікою функціонування об'єкта дослідження, його характеристиками й ознаками, формами та змістом вивчення.

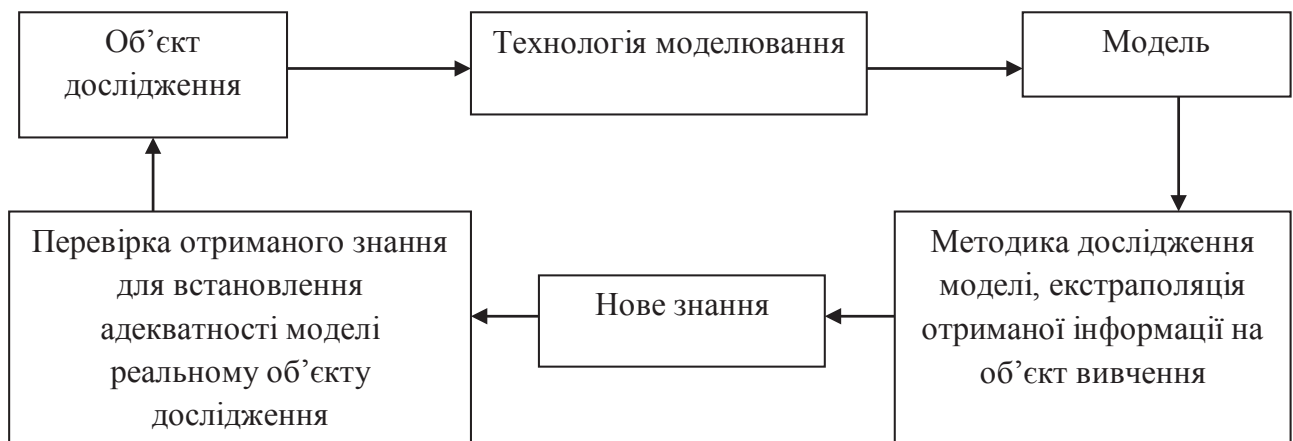


Рис. 1. Структура моделювання в науковому дослідженні

Джерело: сформовано авторами на основі [3; 6]

Концепції профілів та моделей компетентностей іноді використовуються як синоніми: взаємозамінно, подекуди профілі є складниками моделей, трапляється також, що вони мають суперечливий зміст. Даремно шукати спільну позицію із цього питання серед науковців чи практиків. Усе це створює свого роду термінологічний безлад, тому виникає необхідність розглянути цю проблему більш детально.

Деякі автори вважають, що профілі компетентностей – це елементи, що становлять моделі компетентностей. Наприклад, В. Сінкевич визначає модель компетентності як сукупність усіх необхідних компетентностей співробітників даного підприємства, згрупованих у відповідні профілі для окремих посад або організаційних ролей. Автор припускає, що профіль компетентності – це сукупність компетентностей, що визначають конкретну роботу чи організаційну роль. Окрім того, профіль компетентності у цьому разі також визначає необхідний рівень компетентностей працівника. В. Сінкевич зазначає також, що модель компетентностей (а в її межах профілі компетентностей) є зв'язуючою ланкою, необхідною для координації діяльності між різними системами управління людськими ресурсами на підприємстві [1].

Р. Менсфілд має дещо іншу точку зору і припускає, що модель компетентності є детальним описом поведінки навичок та рис характеру, які потрібні працівникам, щоб ефективно виконувати необхідну роботу [2].

Тобто те, що для Сінкевича є профілем компетентності, для Р. Менсфілда – моделлю.

Більше того, аналіз результатів емпіричних досліджень свідчить, що більшість моделей компетентностей включає такі особистісні характеристики, як технічні навички, знання, бажана поведінка, індивідуальні характеристики, біографічні дані, досягнуті результати та досвід роботи, називаючи їх не компетенційними моделями, а профілями компетентностей [3].

Говорячи про модель компетентностей, Ф. Драганідіс та Г. Мендас [4] пояснюють, що в їх розумінні це перелік компетентностей, що беруть початок від спостереження за досягненнями працівників, які вважаються зразковими або надзвичайними у визначеній посаді чи професії. Така модель дає змогу визначити компетентності працівників, які слід розвивати з метою вдосконалення діяльності на нинішній посаді, або ті, якими вони повинні володіти під час прийняття на роботу чи в результаті підвищення кваліфікації або стажування. Ця модель також корисна для аналізу розриву компетентностей, тобто порівняння між наявними та необхідними окремим працівникам чи підприємству. Для ліквідації прогалин розробляються індивідуальні плани розвитку. Під час створення моделей компетентностей для визначення переліку знань, умінь та навичок з орієнтацією на потреби користувача використовують такі методи, як опитування, інтерв'ю, дослідження фокус-груп тощо.

Для цитованих авторів компетентності – це основні елементи, що становлять моделі компетентностей. Вони також наводять приклад, в якому модель компетентностей регіонального менеджера з продажу може включати вміння планувати продажі, конкурувати на ринку, виявляючи галузеві тенденції та стратегічне мислення, навички роботи в команді. Кожний складник у моделі компетентності повинен бути чітко визначений, у тому числі розробленням поведінкових дескрипторів продемонстрованої ефективності на еталонному або нижчому рівні [4]. Аналізуючи такий підхід, важко однозначно стверджувати, чи Ф. Драганідіс та Г. Менцас у своїх міркуваннях посилаються на те, що й раніше цитовані автори, чи ототожнюють моделі та профілі компетентностей.

Моделі (профілі) компетентностей можуть групувати компетентності різними способами залежно від цілей, які вони забезпечують на конкретних підприємствах [5]. Наприклад, деякі компетентності можуть бути згруповані для підсилення ролі працівників, а інші – для підсилення ролі керівництва (лінійних або вищих шаблів). Якщо підприємство вважає, що завдяки зосередженості уваги на розробленні та продажу інноваційного програмного забезпечення для кінцевих клієнтів (стратегічна спрямованість на технічне лідерство) його перевагою будуть знання програмного забезпечення та потреби клієнтів, а користувача у цьому разі буде залучено через спеціально створений вебсайт, де будуть зустрічатися клієнти та розробники програмного забезпечення (стратегічна увага на клієнтів), то у цьому разі в моделі компетентностей підприємства буде зменшено питому вагу компетентностей, що підтримують саме розроблення продукту (наприклад, технічне лідерство, інноваційний дизайн продукту), та збільшено значення ключових можливостей у сфері технічного обслуговування, відносин із клієнтами та лояльність до них [6].

Після всебічного огляду літератури можемо стверджувати, що подібний висновок сформулювали і практики. Вони доходять того ж висновку, що й автори наукових публікацій, тобто у своїй практичній діяльнос-

ті підприємства використовують різні моделі компетентностей, різні набори компетентностей із різними еталонними показниками [7]. Як приклад наведемо модель управління компетентністю Ван Ассена [8], який розробив її для діяльності у швидкозмінному середовищі. Він припускає, що виробництво у цьому разі значною мірою залежить від здатності працівників навчатися та розвиватися разом зі змінами, а тому вимагає певної конкретної моделі компетентності.

Дж. Грейбер використовує термін «модель компетентності» у своїй роботі, і розуміння цього поняття у нього є близьким до того, що й у В. Сінкевича, називаючи її профілем компетентності. А моделі компетентностей за Дж. Грейбером – це групи компетентностей (як правило, від 5 до 30 в одній моделі), які необхідні для належного виконання роботи чи ролі. Кожна модель компетентностей складається з таких груп компетентностей [9]:

- ключові компетентності працівника (притаманні всім працівникам організації);
- ключові управлінські компетентності (для керівників різних рівнів);
- ключові компетентності керівників вищих шаблів управління;
- загальнофункціональні компетентності (компетентності, необхідні для всіх посад та ролей, наприклад управління часом, навички спілкування або основні навички роботи з комп'ютером тощо);
- технічні (або функціональні) компетентності, пов'язані з роботою щодо ключової спеціальності чи функції.

Ще одним прикладом термінологічного різноманіття є підхід Hay Group, яка в результаті емпіричного дослідження розробила модель управлінської компетентності. Дослідження проводилося шляхом спостереження та інтерв'ю з найкращими працівниками у різних сферах діяльності та організаційних ролях. Метою було визначити, що притаманне цим працівникам, що виділяє їх серед інших. Особливості визначалися з погляду поведінки, тобто думок та вчинків. Автори описаного проєкту підкреслюють, що, оскільки компетентності є поведінковими, вони можуть бути предметом діяльності з розвитку персоналу [10].

Представимо підхід *Нау Group* більш детально. Прийнята структура управлінських компетентностей містить 11 компетентностей, які згруповані в чотири кластери. Зокрема:

1. Самоуправління:

– емпатія – розпізнавання та реагування на почуття та хвилювання інших; розпізнавання емоції інших людей, розуміння почуття інших, розуміння, що люди мають на думці, розуміння реальних причин поведінки співробітників;

– самоконтроль – уміння справлятися з почуттями та емоціями у стресовій ситуації чи провокаціях, вираженість, стримана спокійна реакція, конструктивна відповідь, уміння заспокоїти інших;

– упевненість у собі – віра у власні сили під час вирішення завдань та прийняття рішень, самостійне прийняття рішень; віра в правильність власних рішень, швидка реакція на виклики, наполегливість.

2. Управління власною командою:

– розвиток інших – допомога іншим у розвитку навичок, максимізуванні їхнього потенціалу або аналізуванні різних варіантів; висловлювання позитивних очікувань, підказки або корисні поради, позитивні відгуки, коучинг;

– навчання працівників відповідальності – орієнтація на виконання завдання, ознайомлення інших зі стандартами продуктивності, здатність робити завдання зрозумілими, встановлення меж та обмежень, чітких стандартів для високоефективної діяльності, формування корегуючих заходів для забезпечення відповідності стандартам;

– ведучий команди – створення середовища, в якому працівники можуть спільно працювати над досягненням цілей підприємства, забезпечення належної інформованості працівників, сприяння ефективній роботі команди, мотивація та організування колективу, інтегрування команди в організацію.

3. Управління роботою:

– орієнтація на результат – фокусування на підвищенні продуктивності, реалізація цілей та очікуваних результатів; контроль над ефективністю роботи; поліпшення виробничих процесів; постановка досяжних та амбітних цілей; проведення аналізу витрат і вигід;

– ініціативність – уміння бачити можливості та використовувати їх, пропонування змін, рішучі дії, активність, робота на довгострокову перспективу;

– вирішення проблем – визначення проблеми та тестування альтернативних рішень для досягнення найкращих результатів, об'єктивна діагностика проблеми, робота в межах стандартів, прийняття рішень.

4. Колективне управління:

– впливає на інших – змінює свою точку зору з метою отримання бажаного результату, використовує різноманітні методи прямого переконання; прораховує вплив дій чи слів, використовує комплексні стратегії впливу;

– підтримує командну роботу – сприяє співпраці між окремими працівниками та групами, має позитивні очікування, заохочує інших, оцінює внесок та кваліфікацію інших, сприяє командній роботі.

Кожна компетенція розмежована чотирма рівнями. Перший – базовий, четвертий – найскладніший, третій рівень націлений на виконання поставленого завдання через використання кожної компетентності. Поведінка на цьому рівні зазвичай визначає вміння управляти.

Деякі автори стверджують, що незалежно від того, якою є структура компетентностей, ситуаційний контекст виступає як своєрідний фільтр, що дає змогу або перешкоджає використанню власних компетенцій [11], тому жодні моделі чи профілі компетентностей не позбавлені контекстних впливів. Огляд літератури також дає змогу припустити, що на розмежування між моделями та профілями компетентності суттєво впливають цілі, для яких вони створюються. Профілі компетентностей, як правило, трактуються як інструменти для нормалізації людських ресурсів (тобто інструменти, що визначають насамперед стандартизовані вимоги до компетентностей), а не як інструменти для підвищення ефективності людського капіталу, що є більш гнучким та диверсифікованим (тобто зосередженими на диференціації працівників через унікальні, важкі для копіювання та імітування компетентності, необхідні підприємству для досягнення успіху на ринку. Це може призвести до певної невід-

повідності між теорією та практикою моделювання та профілювання компетентностей.

Висновки і пропозиції. Підсумовуючи, можна стверджувати, що моделі та профілі компетентностей різняться між собою, хоча деякі автори схильні визначати ці терміни взаємозамінно. Ми їх розмежовуємо й вважаємо, що модель компетентності – це сукупність усіх компетентностей, які вимагаються від працівників у певній організації, вона складається з окремих груп компетентностей, тобто профілів компетентностей. Профілі компетентності утворюють структуру компетентної моделі та включають ті компетентності, що необхідні для:

– успішного виконання певного виду роботи на окремих посадах конкретного підприємства, які можна проаналізувати, описати та класифікувати (профілювати) у межах:

- змісту роботи, наприклад адміністративна, технічна, продаж, обслуговування клієнтів тощо;

- організаційного рівня або організаційного підрозділу, наприклад вищий менеджмент, оперативні менеджери, керівники команд тощо;

– успішного виконання організаційних ролей, таких як наставники, тренери, лідери, реалізатори тощо;

– успішного виконання конкретних обов'язків, зокрема управління на основі процесів, управління на основі функцій, проєктного управління, лінійного менеджменту;

– сприяння реалізації стратегічних цілей шляхом:

- компенсаційного внеску (вхідні кваліфікації, наприклад уміння, навички, знання, психологічні характеристики, досвід);

- отримання високих початкових компетенцій (результативна поведінка, що проявляється в досягненнях);

- ефективного реагування на:

- загальні вимоги до виконання роботи (загальні та професійні компетенції), тобто ті, що є єдиними для різних видів діяльності, підприємств, об'єднань тощо);

- конкретні вимоги до виконання роботи (конкретні компетенції), тобто ті, які є корисними в даному секторі економіки, даному підприємству, даній професії або даному виду роботи.

Тобто компетенції є складовими компонентами профілів компетентностей, а профілі компетентностей – складниками моделей компетентностей підприємств.

Застосування моделей компетентностей допомагає сформувати інструменти розвитку персоналу підприємства, які дають змогу оцінити компетентності провідних співробітників, визначити кадровий потенціал підприємства, напрями розвитку груп персоналу, які є найбільш перспективними відповідно до оцінювання їх компетентностей, а також сформувати програму розвитку персоналу підприємства загалом.

Література:

1. Sienkiewicz Ł. *Polityka zarządzania kompetencjami pracowników*, Instytut Badań Edukacyjnych, 2013, s. 38.
2. Mansfield R. *Building competency models: Approaches for HR Professionals*, (w:) *Human Resource Management*. 1996. Spring. Vol. 35. № 1.
3. Dubois D.D., Rothwell W.J. *Competency-Based Human Resource Management*. Davis-Black Publishing, 2004.
4. Draganidis F., Mentzas G. *Competency based management: a review of systems and approaches*. (w:) *Information Management & Computer Security*. 2006. Vol. 14. № 1.
5. Kasser J., Hitchins D., Frank M., Zhao Y.Y. *A Framework for Benchmarking Competency Assessment Models*, (w:) *Systems Engineering*. 2013. Vol. 16. № 1.
6. Gangani N., McLean G.N., Braden R.A. *A competency-based human resources development strategy*, (w:) *Performance Improvement Quarterly*. 2006. Vol. 19. № 1.
7. Hsieh S.C., Li, J.S., Lee H.C. *Analysis on literature review of competency*, (w:) *International Review of Business and Economics*. 2012. Vol. 2.
8. Van Assen M.F. *Agile-based competence management: the relation between agile manufacturing and time-based competence management*. (w:) *International Journal of Agile Management Systems*. 2000. Vol. 2. № 2.
9. Graber J. *Core competency identification*, (w:) *Business Decisions*, 2012.
10. *Management competencies for enhancing employee engagement*. Chartered Institute of Personnel and Development, London The Manager, 2011.
11. Filipowicz G. *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, 2014.

References:

1. Sienkiewicz Ł. (2013), *Polityka zarządzania kompetencjami pracowników*, Instytut Badań Edukacyjnych, 2013, s. 38.
2. Mansfield, R., (1996), *Building competency models: Approaches for HR Professionals*, (w:) "Human Resource Management", Spring, Vol. 35, No 1.
3. Dubois, D. D., Rothwell, W. J., (2004), *Competency-Based Human Resource Management*. Davis-Black Publishing.
4. Draganidis, F., Mentzas, G., (2006), *Competency based management: a review of systems and approaches*. (w:) "Information Management & Computer Security", Vol. 14, No. 1.

5. Kasser, J., Hitchins, D., Frank, M., Zhao, Y.Y., (2013), A Framework for Benchmarking Competency Assessment Models, (w:) "Systems Engineering", Vol. 16, No. 1.
6. Gangani, N., McLean, G. N., Braden, R. A., (2006), A competency-based human resources development strategy, (w:) "Performance Improvement Quarterly", Vol. 19, No 1.
7. Hsieh, S.C., Lin, J.S., Lee, H.C., (2012), Analysis on literature review of competency, (w:) "International Review of Business and Economics", Vol. 2.
8. Van Assen, M.F., (2000), Agile-based competence management: the relation between agile manufacturing and time-based competence management. (w:) "International Journal of Agile Management Systems", Vol. 2, No. 2.
9. Graber, J., (2012), Core competency identification, (w:) "Business Decisions".
10. Management competencies for enhancing employee engagement, (2011), Chartered Institute of Personnel and Development, London The Manager.
11. Filipowicz, G., (2014), Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.

Аннотация. В статье рассмотрены существующие подходы к формированию моделей компетентностей. Обосновано, что модель компетентности – это совокупность всех компетентностей, которые требуются от персонала в определенной организации, она состоит из отдельных групп компетентностей, то есть профилей компетентностей. Профили компетентностей образуют структуру компетентностной модели и включают отдельные компетентности. То есть компетентности являются составляющими компонентами профилей компетентностей, а профили компетентностей – составляющими моделей компетентностей предприятий. Доказано, что применение моделей компетентностей позволяет сформировать инструменты развития персонала предприятия, оценить компетентности ведущих сотрудников, определить кадровый потенциал, направления развития групп персонала, которые являются наиболее перспективными в соответствии с оценкой их компетентностей, а также сформировать программу развития персонала предприятия в целом.

Ключевые слова: модель, профиль, компетентность, структура компетентностной модели, ключевые компетентности.

Summary. Organizational modifications that emerge in response to the new business environment cause changes in the employees' development guidelines. They transform the development of human resources into a key element of the enterprise strategy. This determines the need for the formation of new principles, ways and directions of personnel development at any industrial enterprise, such as competency models application. The use of competency models in almost all types and forms of personnel management gives benefits that are connected with individual approach to the person, with identification of key knowledge, skills and abilities of the employee and their implementation in the formation and development of personnel. This should result in the use of knowledge and competencies of each employee in the field where he can make the maximum contribution and where his work can be most productive. The implementation of competency models allows to identify new ways and directions of personnel development as well as to create incentives for personal and professional growth. The competency model is the collection of all the competencies required from the employees in a particular organization, what is more it consists of separate competency groups, in other words competency profiles. Competency profiles form the structure of the competency model and include individual competencies that are necessary to:

- successful performance in a particular position at a particular enterprise, which can be analysed, described and classified (profiled);
- successful implementation of such organizational roles as mentors, coaches, leaders, sellers and etc.;
- successful performance of specific duties, especially, process-based management, function-based management, project management and line management;
- promotion the achievement of strategic goals.

That is, competencies are components of competency profiles, and competency profiles are components of enterprise competency models. Application of competency models allows you to form personnel development tools that allow you to evaluate the competencies of leading employees, determine the workforce capacity and the areas of development of personnel groups that are the most promising in terms of assessing their competencies, as well as to create the enterprise personnel development programme in general.

Keywords: model, profile, competence, structure of the competency model, key competencies.