

¹Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ КОМПЕТЕНЦІЙ ЯК ЕФЕКТИВНОГО ІНСТРУМЕНТУ СУЧАСНОГО КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

У статті авторами обґрунтовано актуальність компетентнісного підходу при управлінні персоналом в сучасних умовах. Його використання в процесах кадрового менеджменту дозволяє не тільки забезпечити ефективне кадрове планування та набір персоналу, а й здійснювати результативне управління протягом всього життєвого циклу працівника в організації. Авторами проведено аналіз теоретичних та практичних підходів до реалізації компетентнісного підходу, запропоновані напрямки їх удосконалення через формування моделі компетенцій.

Ключові слова: кадровий менеджмент; модель компетенцій; компетенція; карта посади.

Постановка проблеми. Сучасна теорія управління персоналом має в своєму арсеналі багато методів та інструментів, проте одним з найбільш популярних та ефективних сьогодні є так званий компетентнісний підхід, або управління персоналом на основі компетенцій.

Теорія компетентності як методологія управління персоналом була розроблена американськими психологами як відповідь на питання: чому співробітники, які отримали відомі дипломи, досвід роботи, які пройшли відбіркові тести вищого рівня, часто виконують свою роботу дуже неефективно? Чи можна спрогнозувати ефективність роботи співробітника? Виявляється, здатність співробітника відносно точно прогнозувати якість своєї роботи визначається його здібностями до виконання тої чи іншої роботи.

У сучасних організаціях компетентність відіграє важливу роль у політиці та практиці управління персоналом. У деяких організаціях набір компетенцій є центральним у всіх кадрових процесах і використовується для певних цілей.



Невирішена раніше частина загальної проблеми. Незважаючи на популярність компетентнісного підходу, багато проблем, пов'язаних з його практичним застосуванням, залишаються невирішеними. Зокрема, необхідно класифікувати компетенції, вибирати відповідні компетенції для кожної посади, розробляти поведінкові показники, створювати форми та шаблони для карт компетенцій та оцінювати шкали.

Цілі дослідження. У чому важливість компетентнісного підходу в сучасному управлінні людськими ресурсами? Компетенціям можна навчитися, а отже, підвищити продуктивність усіх співробітників до «найвищого» рівня. Визначаючи таланти, які дозволяють досягти чудових результатів на кожному робочому місці, і систематично заохочуючи їх розвиток, організація може керувати своїм розвитком, сильно змінюючи його за допомогою цілеспрямованого навчання та розвитку співробітників.

Основні результати дослідження. Управління компетенціями – це підхід до управління персоналом, спрямований на стратегічний розвиток організації, на виявлення особистого потенціалу співробітників.

Щоб охарактеризувати діяльність працівника та оцінити його ефективність, необхідно розуміти таке поняття, як компетентність, тобто сукупність характеристик та здібностей людини, здатних виконувати дії, що призводять до ефективних результатів.

Інтерес до компетентності виник у Сполучених Штатах у 70-х роках і почав зосереджуватися на кількісних та якісних результатах, щоб оцінити не лише час та результати, а й бізнес-процеси. Американська асоціація менеджерів розробила стандарти компетентності персоналу з акцентом на особисту ефективність. Сфера компетенції базувалася на стандартах навичок та поведінки.

Єдиного загальноприйнятого тлумачення терміна «компетентність» не існує.

Компетентність розглядають як особливу вимогу для підготовки фахівців, такі трудові дії співробітників, які забезпечують необхідні результати для організації [1]. Це також набір необхідних характеристик (якостей) працівника, що займається певною діяльністю, для успішного досягнення поставлених цілей в конкретних умовах.

Компетентність – це не тільки знання, навички та здібності. Це також те, як працівники виконують свою роботу, їхні риси особистості та мотивація. Співробітники з розширеними можливостями (необхідними при роботі над цією функцією) виконують свою роботу

швидше і краще. Отже, здібності включають як знання, так і навички, а також особисті характеристики: вроджені здібності, емоційні характеристики та вольові установки, що проявляються в поведінці [2]. Це дозволяє уніфікувати процеси та забезпечити очікувані результати (рис. 1).



Рис. 1. Складові компетенції

Модель компетенцій (синонім – профіль, карта, матриця) – це набір здібностей, які повинні належати фахівцеві, який займає певну посаду або займається певною діяльністю, що дозволяє йому успішно виконувати функції, відповідні його посади, і отримувати необхідні результати. Для зручності вони об'єднують компетенції в групи.

Модель компетенцій як ефективний інструмент управління людськими ресурсами є унікальною для кожної організації і в ідеалі переглядається, трансформується, вдосконалюється та коригується у міру її розвитку. Основне завдання моделі компетенцій-визначити критерії, необхідні для реалізації корпоративної стратегії для співробітників (модель рівня знань, навичок, здібностей і особистих якостей також може бути створена для конкретних робочих місць, робочих груп і сфер діяльності).

Не існує єдиного шаблону для моделі компетенцій. Один з популярних варіантів побудови такої моделі включає порівняння функціональних обов'язків організації (управлінських і професійних) і корпоративних цінностей з відповідними можливостями.

Інший підхід до побудови моделі компетенцій включає: створення корпоративного профілю компетенцій, опис компетенцій,

необхідних для кожної посади, методи оцінки компетентності, оцінка компетентності кожного співробітника.

Але в більшості випадків на практиці структура моделі компетентцій включає в себе список компетентцій (сфера, кластер, блок, група і т.д.), а також опис поведінкових показників (індикаторів) і рівня здібностей (шкала оцінки).

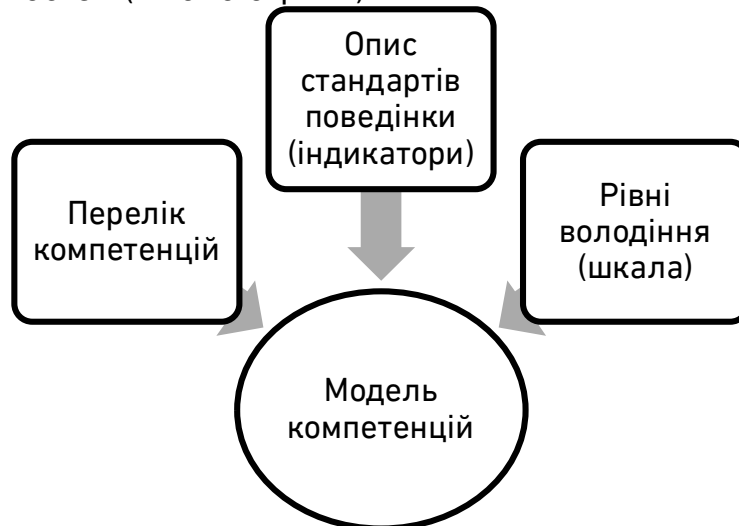


Рис. 2. Структура моделі компетентцій

Розробка моделі компетентцій в основному включає перелік компетентцій, тобто критерії ефективних дій, необхідних для досягнення професійних результатів. Цей список найчастіше складається з кваліфікаційних блоків (груп, сфер), їх компонентів і показників. Для сучасного професійного навчання успішних співробітників необхідно не тільки формувати особливі професійні навички, а й створювати особистості з різними типами мислення, які здатні до самовдосконалення протягом усього життя.

Найважливіший і складний етап побудови моделі компетентцій – це складання їх списку. Ми проаналізували різні підходи до класифікації компетентцій і дійшли висновку, що не існує єдиного підходу до диференціації типів компетентцій. Часто використовують підхід, при якому компетентції поділяють на дві групи (рис. 3).



Рис. 3. Види компетенцій

Hard skills (синоніми – професійні, тверді, жорсткі, спеціалізовані) – це вимірювані професійні здібності. Вони визначають, чи є людина експертом у певній галузі. Це найчистіша форма професійних навичок, умінь і знань, необхідних для конкретної посади і конкретної роботи.

Soft skills (синоніми – соціальні, універсальні, м'які, гнучкі, особистісні) – це навички, які показують, як людина взаємодіє з суспільством. Це ситуаційні навички, знання та риси характеру, які можна застосувати до будь-якої роботи. Вони допоможуть вам зробити кар'єру і створити власну репутацію, а не стати експертом світового рівня.

Наступний підхід, який використовується досить часто, дозволяє розділити таланти на 3 групи. Ключові (загальні для сучасних успішних людей), базові або загальнопрофесійні (загальні для всіх фахівців певного профілю, групи фахівців), професійні або спеціалізовані (підвищена професійна кваліфікація залежно від посади).

Інша загальна класифікація компетенцій включає присвоєння професійних, особистих, ділових і ціннісних компетенцій (рис. 4).

Особистісно-ділові – це здібності працівника як особистості, які він повинен проявляти при виконанні своїх функцій. Це тип здібностей, розвиток яких багато в чому залежить від вродженого потенціалу особистості і формується незалежно від виду діяльності.

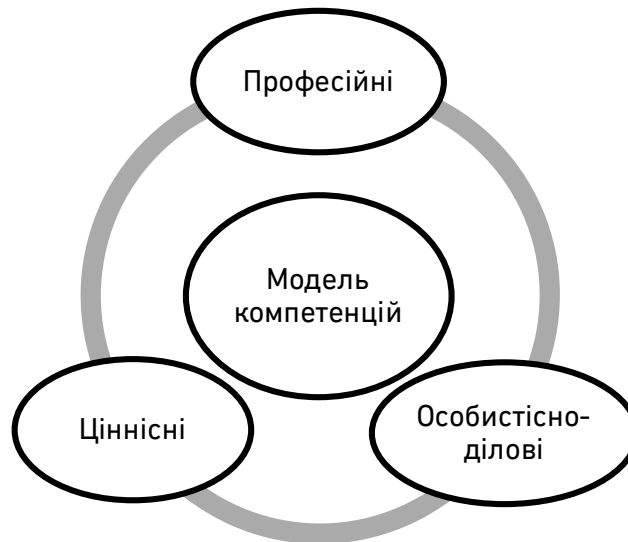


Рис. 4. Складові навички моделі компетенцій

Процес оцінки займає дуже багато часу, і його вплив на професійну компетентність є сильним, але непрямим, тому компанії рідко звертають увагу на особисту компетентність. Компанії часто вважають, що особисті здібності та їх розвиток є «проблемою самої людини».

Ціннісні компетенції – це однаковий і обов'язковий набір компетенцій для всіх членів команди, список яких залежить від типу діяльності та вимог керівництва.

При складанні матриці компетенцій зазвичай використовується підхід, при якому розрізняються корпоративні, управлінські, менеджмент, функціональні і професійні здібності (рис. 5).



Рис. 5. Класифікація компетенцій

Корпоративні – це компетенції, які можна застосувати до будь-якої посади. До них відносяться ті, які лежать в основі корпоративної культури і відображені в Кодексі компанії, корпоративній стратегії і т.д. Це пов'язано з цінностями компанії.

Управлінська компетенція – це компетенція, необхідна керівнику компанії для успішного досягнення стратегічних і

операційних цілей. Навички управління важливі для управління людьми та процесами.

Професійні та технічні компетенції – це компетенції, що застосовуються до певної групи посад. Оптимізація професійних та технічних можливостей усіх посад – це дуже трудомісткий процес, який може зайняти роки. У деяких компаніях існує єдиний набір корпоративних вимог для кожної посади керівника або спеціаліста.

Функціональні – здатність діяти, відображаючи деталі роботи в залежності від функції. Це необхідні вимоги до посади, засновані на функціях і діях, що виконуються на роботі. Ці вимоги описані в довіднику з кваліфікації (наприклад, здатність мислити аналітично).

У практиці розробки моделей компетенцій професійні та функціональні здібності часто розуміються як взаємозамінні, і ця група включає всі здібності, що відображають професійні завдання або здатність виконувати певні професійні завдання, тобто знання та навички, необхідні для виконання функціональних завдань, для досягнення необхідних результатів.

Підсумовуючи вищесказане, можемо зазначити, що загалом не існує суворого підходу до диференціації типів компетенцій. Таким чином, створення шаблонів для моделі компетенцій і складання їх списку залежить від сфери діяльності, масштабу, кваліфікації менеджерів, цілей і потреб. Ефективна і функціональна модель компетенцій заснована на цінностях конкретної компанії. Тільки в цьому випадку ви отримаєте результати, заради яких була розроблена ця модель.

Поведінковий індикатор компетентності – це поведінковий показник, який можна спостерігати в поведінці працівників, які мають певні здібності. Вони дають пояснення того, що саме слід оцінювати. Водночас різні компанії і фахівці можуть включати різні компоненти (індикатори) однієї і тієї ж компетенції. Прояви і дії показників повинні бути написані зрозумілими і простими для вимірювання словами. Індикаторами зазвичай є дієслова (знати, розуміти, вміти, мати наукові знання, мати досвід тощо).

Рівень здібностей (шкала) – визначає рівень здібностей у певній здатності. Як правило, рейтингова шкала складається з:

1. Назва рівня. Це може виглядати як масштаб, що перевищує бажане значення рівня 0. Рівні також можуть бути «нульовими», «початковими», «неповними», «базовими», «просунутими», «високими» і т.д. його також можна назвати. Рівень також може оцінюватися на основі ступеня «стратегічності» рівня стратегічних здібностей («рівень навичок»), рівня тактичних здібностей («рівень



досвіду»), рівня обмежених здібностей («рівень розвитку»), рівня некомпетентності («негативний рівень»).

2. Визначення рівня прояву поведінкових індикаторів. Описи мають бути послідовними і узгодженими, зі збільшенням рівня прогресу. Зазвичай на практиці використовується варіант стандартизованого визначення за рівнем для всіх здібностей. Більш ефективна модель передбачає розробку шкали кожної компетенції окремо, але для цього потрібен значний час і навички розробника.

Таким чином, модель компетенцій (карта, профіль) є фундаментальним елементом системи управління за компетенціями, що використовується в більшості процесів управління людськими ресурсами. Як згадувалося вище, не можна сліпо копіювати з існуючих прикладів. Кожна організація повинна розробити свій власний підхід і шаблон для моделі компетенцій співробітників, які відповідають її місії, цілям і вимогам.

Аналізуючи структуру моделі компетенцій та різні підходи до диференціації груп компетенцій, ми пропонуємо наступну структуру:

- групи компетенцій;
- поведінкові індикатори, які розкривають зміст кожної компетенції;
- шкалу оцінювання рівнів володіння компетенцією.

Проведений нами огляд підходів до класифікації компетенцій дозволив дійти до висновку, що найбільш зручним та повним може бути підхід, який об'єднує декілька традиційних підходів і передбачає поділ компетенцій на корпоративні, управлінські, професійні та особистісно-ділові (рис. 6).

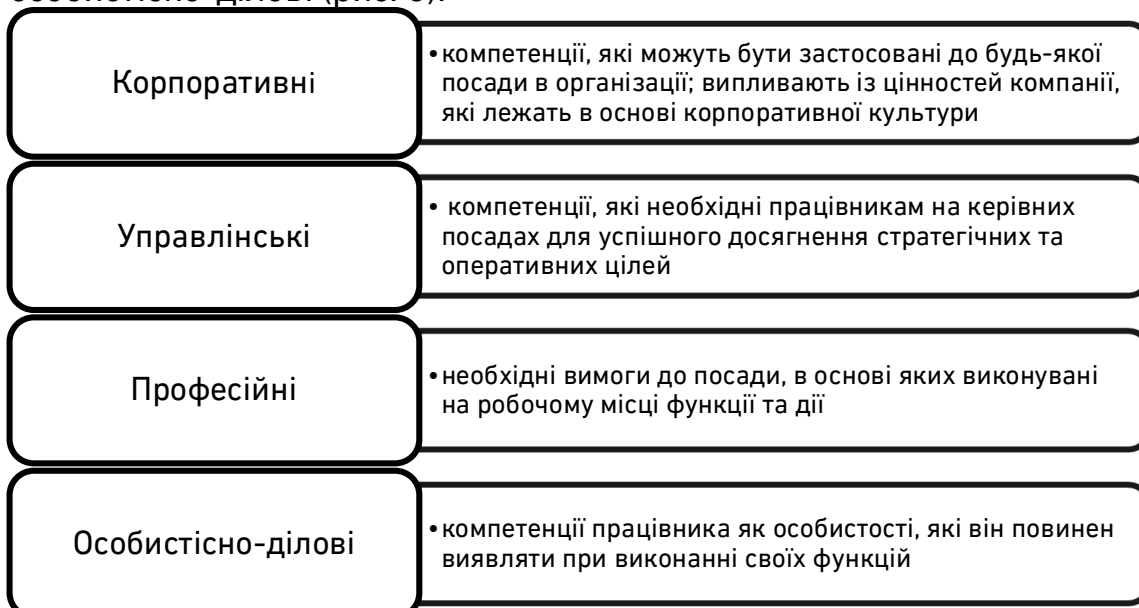


Рис. 6. Групи компетенцій – складових моделі компетенцій

Крім того, на основі досвіду інших організацій та прикладів шкал оцінювання ми рекомендуємо наступну шкалу, яка може бути використана в моделі компетенцій (табл. 1).

Таблиця 1

Шкала оцінювання рівнів прояву компетенцій

Рівень, назва	Характеристика рівня
<i>Рівень 1: початковий</i>	<ul style="list-style-type: none">• Працівник має загальні уявлення про дану сферу діяльності, проте не має досвіду застосування знань на практиці• Співробітник іноді, дуже рідко проявляє компетенцію в сприятливих умовах• Недостатньо знань з цієї компетенції• Вимагає навчання/корекції/розвитку правильної поведінки
<i>Рівень 2: базовий</i>	<ul style="list-style-type: none">• Працівник проявляє компетенцію в повсякденних, звичайних і нескладних ситуаціях• Працівник має базові необхідні знання• Вміє застосовувати знання практично за наявності інструкцій чи під керівництвом інших працівників
<i>Рівень 3: досвіду</i>	<ul style="list-style-type: none">• Співробітник демонструє достатній рівень знань з компетенції• Повністю освоїв компетенцію, ефективно застосовує її у переважній більшості стандартних та деяких нестандартних ситуаціях• Співробітник демонструє володіння компетенцією на основі свого досвіду
<i>Рівень 4: майстерності</i>	<ul style="list-style-type: none">• Компетенція зберігається навіть у складних, нестандартних і нових ситуаціях• Співробітник демонструє професійний рівень знань та володіння компетенцією• Співробітник ділиться знаннями та досвідом з колегами• Адаптує технології та методи роботи для вирішення нестандартних завдань
<i>Рівень 5: експертності</i>	<ul style="list-style-type: none">• Співробітник здатний підтримувати компетенцію навіть у найскладніших ситуаціях, розвиває її• Співробітник демонструє експертний рівень знань з компетенції• Співробітник демонструє зразок професійного компетенції• Співробітник активно передає знання та досвід колегам• Розробляє нові технології та методи роботи

Як згадувалося раніше, модель компетенцій – це інструмент, який можна використовувати практично в будь-якому процесі управління людськими ресурсами. Зокрема, найпоширенішим є використання моделей компетенцій у процесі планування людських



ресурсів, найму, оцінки та професійного розвитку в межах таких документів, як «профілі посад (карти)».

Профіль посади (карта, модель) – це документ, що містить основні вимоги і можливості, що забезпечують високу якість виконання конкретної роботи на певній посаді в конкретній компанії. Єдиного шаблону і підходу до оформлення картки не існує, але, ґрунтуючись на проведених дослідженнях, можна стверджувати, що елементи такого документа зазвичай є (рис. 7).

На наш погляд, при розробці профілю посади важливо не тільки визначити функціональні обов'язки посади, а й сформулювати конкретні результати роботи. Це дозволить працівникам більш точно та ефективно визначати компетенції та показники, необхідні для забезпечення очікуваних результатів роботи, і таким чином забезпечить наймання тих, хто найкраще відповідає професійним вимогам, що пред'являються до цінностей та посад компанії.

Він дозволяє вивчити специфіку роботи на певній посаді, визначити результати роботи, а також надати список і угруповання необхідних здібностей. Беручи до уваги вивчення та аналіз різних прикладів, були запропоновані наступні шаблони, які можна використовувати для розробки профілів посад (табл. 2).

Опис посади	<ul style="list-style-type: none">• назва, мета посади• керівник, підлеглі• місце в структурі організації• стать, вік (за потреби)
Кваліфікаційна карта	<ul style="list-style-type: none">• освіта• кваліфікація, рівень професійної підготовки• досвід роботи• важливі додаткові навички
Функціональні обов'язки/ результати роботи	<ul style="list-style-type: none">• перелік видів робіт, які буде виконувати працівник на робочому місці, результати робіт
Карта (модель, профіль) компетенцій	<ul style="list-style-type: none">• професійні компетенції• особистісні компетенції• корпоративні компетенції та ін.
Умови праці	<ul style="list-style-type: none">• графік роботи• відрядження• оплата праці• випробувальний термін

Рис. 7. Складові профілю (карти) посади

Шаблон профілю (карти) посади

Посада						
Мета посади						
Керівник						
Підлеглі						
Кваліфікаційні вимоги						
Умови праці						
Функціональні обов'язки			Результати праці			
Карта компетенцій						
Компетенція	Індикатор компетенції	Рівень володіння				
		1	2	3	4	5
Корпоративні						
Управлінські						
Професійні						
Особистісно-ділові						

Висновки. Проведене дослідження дозволяє нам зробити наступні висновки і рекомендації:

1. Одні й ті ж компетенції можуть бути включені в різних групах одночасно, але з різними індикаторами.

2. Чітке розуміння того, до якої групи належить той чи інший талант, може бути складним, особливо для управлінського персоналу. У таких випадках немає необхідності прагнути до суворої та абсолютної систематизації компетенції, оскільки головне – чітко і точно визначити та оцінити показники компетенції, а не віднести їх до певної групи.

3. Щоб не зробити список занадто довгим і незручним, допустимо об'єднати атрибути з аналогічним контентом в одну групу. В середньому рекомендується визначати по 3–5 показників на кожну компетенцію. Чим вище рівень посади, тим більше компетенцій і показників включається в профіль посади.

4. Профіль посади та карта компетенцій, яка є його ключовим компонентом, залежать від потреб, процесів, технічних можливостей і т.д. Це гнучкі інструменти, які можна модифікувати відповідно до вимог. Наприклад, під час співбесіди ви можете спростити шаблон профілю вакансії, залишивши лише компетенції та показники, які можна оцінити в шаблоні профілю вакансії. У спрощеній формі також може бути відсутнім шкала рівня володіння. І навпаки, для цілей



оцінки карту компетенцій можна розширити, включивши критерії оцінки для кожного показника, щоб намітити траєкторію професійного розвитку; додаючи необхідні блоки.

1. Ченуша О. С. Відмінності між поняттями «компетенція» та «компетентність» в управлінні підприємством. URL: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/101187> (дата звернення: 14.05.2024).
2. Миколайчук І. П. Моделювання ключових компетенцій управлінського персоналу. URL: <http://surl.li/rmuji> (дата звернення: 14.05.2024).
3. Ключові компетентності для навчання протягом життя. Рамкова програма ЄС щодо оновлених ключових компетентностей. URL: <http://dlse.multycourse.com.ua/ua/page/15/53> (дата звернення: 14.05.2024).

REFERENCES:

1. Chenusha O. S. Vidminnosti mizh poniattiamy «kompetentsiia» ta «kompetentnist» v upravlinni pidprijemstvom. URL: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/101187> (data zvernennia: 14.05.2024).
2. Mykolaichuk I. P. Modeliuvannia kliuchovykh kompetentsii upravlinskoho personalu. URL: <http://surl.li/rmuji> (data zvernennia: 14.05.2024).
3. Kliuchovi kompetentnosti dlia navchannia protiahom zhyttia. Ramkova prohrama YeS shchodo onovlenykh kliuchovykh kompetentnostei. URL: <http://dlse.multycourse.com.ua/ua/page/15/53> (data zvernennia: 14.05.2024).

Frolenkova N. A. ^[1; ORCID ID: 0000-0003-4553-9547],

Candidate of Economics (Ph.D.), Associate Professor,

Andriitso-Ruzaieva A. Yu. ^[1; ORCID ID: 0000-0002-9071-2540],

Senior Lecturer,

Kashytska D. P. ^[1; ORCID ID: 0009-0004-8512-325X],

Senior Student

¹National University of Water and Environmental Engineering, Rivne

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE FORMATION OF A MODEL OF COMPETENCIES AS AN EFFECTIVE TOOL FOR PERMANENT PERSONNEL MANAGEMENT

The authors highlight the relevance of a competent approach to personnel management in current minds. This approach in the processes of personnel management allows not only to ensure effective personnel planning and recruitment, but also to implement effective management throughout the entire life cycle of a worker in the organization. In modern organizations, competence currently plays an important role in personnel management policies and practices. In many organizations, the recruitment of competencies is central to all personnel processes and is used for specific

purposes. The authors conducted an analysis of theoretical and practical approaches to the implementation of a competency-based approach, proposing directions for their improvement through the formation of a competency model. Various techniques of developing models of competencies in the organization are examined. The competency model, as an effective tool for human resource management, is unique to every organization and ideally is reviewed, transformed, updated and adjusted as it evolves. The main competency model is based on the criteria necessary for the implementation of corporate strategy for competitive employees (a model of level of knowledge, skills, abilities and special abilities can also be created for specific jobs other places, work groups and areas of activity. Review of approaches to classification of competencies, description of corporate, professional, especially business, managerial competency groups. The concept of the competency scale is reviewed, and the scale of different levels of competencies is based on a strict approach to differentiation. and types of competencies. Thus, the creation of templates for the competency model and their list are based on the scope of activity, scale, qualifications of managers, goals and needs. An effective and functional competency model is based on the values of a particular company. The competency model is a tool that can be used practically in any management process. The most widely used approach to human resources management is the development of competency models in the human resources planning process, hiring, assessment and professional development within the framework of such documents as «posad profiles (maps)». Formation of a planting card template to accommodate the competency model, as well as the transfer of functions and results of planting work.

Keywords: personnel management; competency model; competency; planting map.

Отримано: 28 травня 2024 року
Прорецензовано: 02 червня 2024 року
Прийнято до друку: 21 червня 2024 року