УДК 331.108.37 *Прохоровська Світлана*

КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

У статті досліджено роль компетентнісного підходу в управлінні персоналом організації. Визначено найпоширеніші методи розвитку компетенцій співробітника та правила формування моделі компетенцій. Розкрито призначення традиційного та сучасного підходів до формування моделі компетенцій. З'ясовано основні засади застосування компетентнісного підходу в управлінні персоналом. Запропоновано модель компетенцій сучасного HR-менеджера.

In the article the role of competence approach is in vestigational the management of organization a personnel. The most widespread methods of development of competenses of employee and rule of forming of model of competenses are certain.

Setting of raditional and modernapproaches is exposed to forming of model ofcompetenses. Basic principles of application of competence approach are found out in a management a personnel. The model of competenses of modern HR-of manager is offered.

Ключові слова: компетенція, компетентність, компетентнісний підхід, персонал, управління персоналом.

Keywords: competense, competence, competence approach, personnel, management a personnel

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями. Прогресивність економіки країни в сучасних умовах розвитку асоціюється з успіхами у розбудові економіки знань, яка передбачає зміни в усіх сферах суспільного життя. Враховуючи те, що суб'єктом продукування знань виступає людина, зазначені зміни стосуються першочергово тих сфер, які пов'язані з її життям, працею та розвитком.

Інноваційним підходом у сфері управління персоналом на сучасному етапі науковці та практики вважають компетентнісний підхід. Його реалізація пов'язана з низкою практичних проблем, а саме: визначення переліку компетенцій для працівників організації, розроблення профілів посад, побудова моделі компетенцій, інтеграція останньої зі системою управління персоналом тощо. Сьогодні компетенції персоналу перетворилися на стратегічний чинник розвитку організації. Успішні організації створюють нові знання, навички, здібності, передають їх усередині компанії і швидко оновлюють асортимент товарів та послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання проблеми. Теоретичним та прикладним аспектам дослідження компетенцій персоналу присвячені праці: Р. Бояціса, М. Дороніної, О. Дяків, О. Грішнової, І. Петрової, Л. Семів, які розглядали проблеми ідентифікації компетенції в системі стратегічних активів організації.

Дослідження теоретичних основ та прикладних проблем застосування компетентісного підходу в управлінні персоналом зумовлює окреслення таких **цілей:**

- ✓ вивчити теоретико-методологічні підходи дослідження компетентнісного підходу в управлінні персоналом;
- ✓ з'ясувати роль компетентнісного підходу в системі управління персоналом;
- ✓ виокремити методи розвитку компетенцій співробітника;
- ✓ розкрити призначення традиційного та сучасного підходів до формування моделі компетенцій;
- ✓ з'ясувати основні засади застосування компетентнісного підходу в управлінні персоналом;
- ✓ запропонувати модель компетенцій сучасного HR–менеджера.

Виклад основного матеріалу дослідження. За умов жорсткої конкуренції організації встановлюють дедалі амбітніші цілі та розробляють нові стратегії розвитку для того, щоб залишитися на ринку. Реалізувати ж такі бізнес-стратегії можливо за наявності кваліфікованого, мотивованого і лояльного персоналу. Адже їхні унікальні компетенції, професійний та особистісний потенціал є ключовими чинниками підвищення ефективності діяльності організації за умов динамічних змін зовнішнього середовища. В практичній діяльності компетентнісний підхід є невіддільною частиною системи управління персоналом організації. Тому цілі із компетентнісного підходу формулюються так, аби показати, що ці процеси можуть поліпшити діяльність організації шляхом досягнення вищих результатів роботи, зміни поведінки співробітників, зростання продуктивності праці і ефективності роботи організації.

Компетентнісний підхід у практиці управління персоналом почав активно використовуватися з вісімдесятих років XX століття. Основоположником його був американський психолог Д. МакКлелланд, який запропонував при оцінюванні персоналу використати підхід, ґрунтований на ідеї змінних компетенцій. Згодом Р. Бояцис провів дослідження серед 2000 менеджерів, які обіймали

41 посаду в 12 компаніях, і встановив, що успішного менеджера від менш успішного його товариша відрізняє не один-єдиний чинник, а низка чинників, що охоплюють особисті якості, мотиви, досвід і поведінкові характеристики. Аналіз результатів дослідження дав Р. Бояцису змогу запропонувати інтегровану модель менеджерських компетенцій, яка пояснювала взаємозв'язок якостей працівників та їхніх відносин з функціями управління і з внутрішнім середовищем організації. При цьому компетентність визначалася як основна характеристика людини, результатом якої є ефективне і/або високоефективне виконання доручених функціональних обов'язків [2, с. 26].

У рамках компетентнісного підходу одним із важливих питань є співвідношення понять «компетентність» і «компетенція».

Вивчаючи «компетентність працівника О. А. Грішнова стверджує, що «…це рівень його загальної та професійної підготовки, а також широта професійного світогляду, що дає йому змогу адекватно реагувати на вимоги конкретного робочого місця чи виконуваної роботи, які постійно змінюються» [3].

Щодо дослідження поняття «компетентність», то І. Зімняя вважає, що це

«… актуальний прояв компетенції, інтелектуально й особистісно-обумовлений досвід соціально-професійної діяльності людини, знання, на базі яких людина може використовувати компетенції» [6]. З позиції Л. Семів [8], компетентність – це «…спроможність кваліфіковано впроваджувати діяльність, виконувати завдання або роботу». При цьому поняття «компетентність» містить набір знань, навичок і ставлень, що дають змогу особистості ефективно діяти або виконувати функції, спрямовані на досягнення певних стандартів у професійній галузі або тій чи іншій діяльності. Поняття «компетенція» автор розглядає як коло повноважень будь-якого органу чи посадовця або коло питань, в яких певна особа має досвід та знання.

У дослідженнях І. Ібрагімова компетенція – це «сукупність повноважень, прав та обов'язків посадової особи». Компетентність він розглядає як «…сукупність якостей, знань і навиків працівника, необхідних для реалізації професійних компетенцій, тобто переліку відповідних повноважень якого-небудь органу або посадовця згідно із законами, нормативними документами, статутами, положеннями» [7].

Зазвичай у переважній більшості наукових досліджень до компетенцій відносять усі характеристики працівника, які впливають на його поведінку в процесі професійної діяльності й визначають успішність роботи. З такої позиції головними структурними елементами компетенцій є: знання, вміння, навички; цінності, мотиви, установки; інтелектуальні здібності; психофізіологічні якості; особистісні якості.

Варто зазначити, що компетенції служить основою для застосування ключових процедур управління персоналом, які дають змогу: чітко сформулювати критерії добору кандидатів на вакантні посади; оцінити потенціал кандидата на вакантну посаду і знизити ризики прийняття неспроможного працівника; викласти конкретні цілі для нового працівника в адаптаційний період, зіставивши його наявні компетенції з необхідними для певної посади; зробити цілеспрямованим процес навчання і розвитку персоналу; аргументувати систему винагороди за працю в організації; обґрунтувати кадрові переміщення.

Найпоширенішими методами розвитку компетенцій співробітника організації є:

1) навчання на робочому місці, без відриву від виробництва; використання досвіду інших працівників;

2) виконання спеціальних завдань, спрямованих на підвищення рівня компетентності;

3) участь у тренінгах, семінарах, читання спеціальної літератури;

4) рішення практичних спільних завдань у динамічному режимі, для розвитку навичок взаємодії в команді.

При компетентнісному підході в системі управління персоналом організації модель компетенцій є осередком, навколо якого формується система управління. Сучасні моделі компетенцій задають систему координат, яка дає змогу виявити працівників, котрі можуть бути максимально ефективні всередині конкретної організаційної структури. При розробленні моделей орієнтуються на вибір найважливіших компетенцій, котрі, як правило, групують у кластери або функціональні блоки. Модель компетенцій дає змогу уніфікувати вимоги до працівників і створити єдині стандарти поведінки, основу для оцінювання і просування співробітників. Вона має бути системною, реальною, простою, гнучкою та універсальною, щоб її можна було застосовувати не тільки при оцінювання, а й при найманні, формуванні кадрового резерву, плануванні навчання та розвитку персоналу, розробленні системи оплати праці.

При формуванні моделі компетенцій треба дотримуватися певних правил:

1) до розроблення моделі компетенцій залучати усіх працівників, для яких вони призначені;

2) максимально інформувати персонал про цілі, завдання, технології формування і

використання моделей компетенцій;

3) забезпечувати, щоби стандарти поведінки, уведені в моделі компетенцій, відповідали вимогам користувачів, а запропоновані форми їхнього використання збігалися з інтересами організації.

Розроблення і впровадження моделі компетенцій є структуровано-організованим процесом, ґрунтованим на послідовній реалізації певних процедур. Аналіз і узагальнення теорії і практики формування моделі компетенцій персоналу в організації дав змогу виділити два основні підходи до формування моделі компетенцій – традиційний та сучасний.

Традиційний підхід формування моделі компетенцій (traditional approach) в організації базований на застосуванні методики аналізу робіт (job analysis) і передбачає застосування таких способів:

1) формування моделі компетенцій, яка буде єдиною для усіх категорій співробітників організації, а на її основі будуть створюватися ідеальні компетентнісні профілі для усіх посад організації;

2) виділення двох груп компетенцій: перша група компетенцій має стосуватись усіх співробітників організації, а друга буде характерною лише для окремих посад.

Традиційний підхід може бути реалізований за допомогою індивідуальних (психологічне тестування, структуроване інтерв'ю, репертуарні ґратки, метод критичних інцидентів, поведінкові шкали, метод «360 градусів», самометоди (самооцінка, самореєстрація) і групових (спостереження, анкетування, експертна оцінка, рольові ігри, асессмент-центр) методів дослідження.

У сучасному підході формування моделі компетенцій персоналу в організації вже готові моделі компетенцій, такі як, наприклад, модель прямої атрибуції (direct attribution), меню компетенцій (menu of competence) та інші, адаптують для створення нової моделі компетенцій окремих посад або робіт у конкретній організації. При цьому вибір конкретних компетенцій із запропонованого переліку здійснює безпосередньо працівник, керівник або експерт. Тому визначальною рисою сучасного підходу до розробки компетенцій є акцентування особливої уваги на наявності інформаційно-комунікативних навичок та уміння здійснювати ефективне управління знаннями, оскільки саме ці аспекти мають першочергове значення під час формування персоналу організації.

Отже, застосування компетентнісного підходу в управлінні персоналом має ґрунтуватися на таких основних засадах:

- ✓ системності – застосування компетентнісного підходу в управлінні персоналом має базуватися на єдиних цілях, завданнях і процесах в управлінні персоналом і бути орієнтованим на короткотермінові та довготермінові цілі організації;
- ✓ комплексності – розробляти тактичні та стратегічні рішення при використанні компетентнісного підходу необхідно з урахуванням взаємозв'язків між різними сферами й аспектами управління персоналом;
- ✓ актуальності – діяльність у сфері використання компетентнісного підходу в управлінні персоналом має відповідати кадровій ситуації, пропоновані рішення актуальних кадрових проблем організації, мають опиратися на прогресивний досвід та сучасні наукові розробки;
- ✓ безперервності – діяльність у сфері використання компетентнісного підходу в управлінні персоналом має орієнтуватися на безперервне навчання і розвиток співробітників задля поліпшення виконання роботи, створення потенціалу для зростання і розвитку впродовж трудової діяльності;
- ✓ спадковості (наступності) – домінуючі цінності, унікальні знання, навички і досвід, що отримали працівники в організації, мають бути застосовані для поліпшення результатів роботи, збереження та примноження її конкурентних переваг;
- ✓ випереджального розвитку – розширення професійного світогляду, кругозору, компетентності співробітників задля формування запасу знань, навичок та умінь, які можуть стати необхідними в майбутньому при розв'язанні складних проблем або виконанні креативних, нестандартних завдань організації;
- ✓ саморозвитку – створення умов для самонавчання і самовираження співробітників, для активізації внутрішніх механізмів розвитку людини праці задля забезпечення зростання мотивації до високоефективної праці, підвищення рівня задоволеності нею, повнішого розкриття професійного й особового потенціалу;
- ✓ ефективності – результати діяльності у сфері використання компетентнісного підходу в управлінні персоналом мають забезпечувати необхідний рівень досягнення економічного, організаційного й соціального ефектів сприяти підвищенню ефективності діяльності організації.

Сьогодні конкурентне середовище впливає на формування нових актуальних компетенцій фахівця HR-підрозділу, який займається рішенням не лише оперативних, а й стратегічних завдань.

Під компетентністю HR-менеджера розуміємо складне, динамічне утворення, що охоплює комплекс знань, вмінь та навичок, які сприяють успішній управлінській діяльності. Компетентність HR-менеджера розглядаємо як цілісну систему, що містить такі елементи: професійна компетентність (знання, уміння, практичне застосування, поведінка); соціальна компетентність (здатність до конструктивної комунікації); особистісна компетентність (сумлінність у навчанні та праці, реальна самооцінка); методична компетентність (спрможність самостійно розв'язувати виниклі проблеми).

Технологія побудови моделі компетенцій HR-менеджера охоплює три етапи: 1) аналіз особливостей діяльності HR-менеджера; 2) аналіз стандартів, що регламентують вимоги до сучасного працівника; 3) визначення структури компетентності сучасного працівника.

Проте в різних організаційних структурах модель компетенцій HR-менеджера може мати свої виняткові особливості. З позиції поведінкового аспекту модель HR-менеджера включає кластери компетенцій, тобто детальний опис основних елементів і стандартів поведінки в процесі конкретної діяльності.

Вважаємо, що для HR-менеджера найнеобхіднішими якостями є професіоналізм, здібності до організації процесів і співробітників, здатність виконувати доручені завдання, а також уміння взаємодіяти з людьми, творчість та інновації. Модель компетентності HR-менеджера, що ґрунтується на формуванні його знань, умінь, навичок і здібностей, подана в табл. 1.

Таблиця 1.

Модель компетенцій сучасного HR-менеджера *

Назва	Характеристика компетенцій
Професійні компетенції	
Стратегічне мислення	Вміння приймати рішення і генерувати ідеї в нестандартних ситуаціях професійної діяльності
Здатність приймати управлінські рішення	Уміння встановлювати управлінські рішення в нестандартних ситуаціях у процесі професійної діяльності
Відповідальність	Здатність відповідати за прийняті управлінські рішення щодо колективу співробітників
Професіоналізм у відповідній сфері діяльності	Здатність залучати висококваліфікованих співробітників, брати участь у розробленні системи оплати праці та преміальних винагород, у розробленні програм розвитку.
Організаторські здібності	Уміння організувати колективну діяльність, розподіляти роботу серед підлеглих; уміння розставляти пріоритети в роботі для себе та інших
Працездатність	Володіння фізіологічним та емоційно-вольовим потенціалом
Здатність до навчання і розвитку	Постійне прагнення до отримання нових знань у своїй та суміжних сферах діяльності; ініціювання інтеграції прогресивних технологій і методів в управління персоналом
Взаємодія з людьми	Уміння вирішувати конфліктні ситуації, здатність слухати і чути підлеглого, коректність у поведінці та повага до співрозмовника
Базові (особові) компетенції	
Комунікабельність	Здатність працювати у колективі, здатність до ділових комунікацій у професійній сфері
Творчість та інновація	Уміння самостійно проявляти креативність, генерувати інноваційні ідеї та заохочувати їх у підлеглих
Упевненість у власних силах	Уміння позитивно оцінювати власні навички та здібності, для досягнення значимих цілей і задоволення потреб
Самоменеджмент	Уміння контролювати власні емоції, зберігати спокій у моменти кризових ситуацій, управляти часом і розставляти пріоритети у роботі.
Емпатія	Здатність співпереживати, турбота про співробітників, повага їхньої честі й гідності; здатність захищати інтереси і потреби підлеглих.

** Підготувала автор з урахуванням [5, 6, 7]*

Дану модель компетенцій можна використовувати при залученні персоналу, за необхідності знайти «потрібних» людей на «потрібне» місце. При впровадженні такої інноваційної технології відбувається інтеграція знань, умінь і навичок, які сприяють ефективному керівництву щодо залучення кваліфікованих співробітників, посилюється конкурентоспроможність організації на ринку.

Висновки. Отже, персонал як стратегічний актив організації має володіти, передусім, компетентністю – знаннями, навичками, вміннями та моделями поведінки, необхідними для

ефективного виконання безпосередніх функціональних обов'язків. Головною особливістю компетентнісного підходу в управлінні персоналом є перехід від оперативних проблем кадрової специфіки до завдань більш вищого стратегічного рівня. Тепер недостатньо просто навчити співробітників, створити правила поведінки і розробити деякий регламент; результатом усіх управлінських дій має бути підвищення ефективності праці, залученості персоналу, мотивації, а отже, підвищення ефективності роботи організації загалом.

Вважаємо, що застосування компетентнісного підходу є перспективним напрямом формування систем управління персоналом в організації. Зокрема, у даний час важливо не тільки вміти оперувати власними знаннями, а й бути готовим змінюватися та пристосовуватися до нових потреб ринку праці, оперувати й управляти інформацією, активно діяти, швидко приймати рішення, навчатись упродовж життя. Особливо важливим є розвиток компетенцій у представників HR-підрозділу, які безпосередньо беруть участь у формування компетентнісної моделі працівників організації.

Література

1. *Арапова О. М. Компетентнісний підхід як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства / О. М. Арапова, В. П. Фрідріф, В. А. Модирка // Економіка: реалії часу. – 2013. – № 1. – с. 207 – 211.*

2. *Бояцис Р. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы / Р. Бояцис. – М.: Гиппо, 2011. – 352 с.*

3. *Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник / О. А. Грішнова. – К. : Знання, 2006. – 559 с.*

4. *Дороніна М. С. Розвиток професійної компетентності управлінського персо налу : монографія / М. С. Дороніна, І. В. Литовченко, Д. Г. Михайленко, А. О. Полубєдова. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2014. – 368 с.*

5. *Дяків О. П. Методичні підходи щодо формування лідерських компетенцій менеджера / О. П. Дяків, С. А. Прохоровська // Вісник Донецького Національного університету: [наук. журнал]. – 2012. Серія В. Економіка і право. Спец. вип.: том 1. – С. 74–78.*

6. *Зимняя И. А. Ключевые компетентности как результативно-целевая основа компетентносного похода в образовании. Авторская версия. – М.: ИЦ проблем качества подготовки специалистов, 2004. – 220 с.*

7. *Ибрагимов Г. И. Компетентностный подход в профессиональном образовании / Г. И. Ибрагимов / Educational Technology & Society. – 2007. – № 10 (3) – С. 361−365.*

8. *Семів Л. К. Управління персоналом в умовах економіки знань: моногр. / кол. авт.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. К. Семів. – К.: УБС НБУ, 2011. – 406 с.*