

DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-67-12>
УДК 334.72:005.95]:005.336.2

Ліпич Л.Г.

доктор економічних наук, професор,
Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки

Хілуха О.А.

кандидат економічних наук, доцент,
Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки

Кушнір М.А.

кандидат економічних наук, старший викладач,
Український католицький університет

Lipych Lubov, Khilukha Oksana

Lesya Ukrainka Eastern European National University

Kushnir Myroslava

Ukrainian Catholic University

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ МОДЕЛЕЙ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

THEORETICAL APPROACHES TO THE COMPETENCY MODELS FORMATION IN THE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT SYSTEM

Компетентнісний підхід є одним із сучасних інструментів у системі управління людськими ресурсами. Компетентним є співробітник, якому притаманні відповідні особистісні характеристики, здібності, знання, навички, досвід. Він мотивований працювати добре, бачить кінцевий результат і готовий витратити свою енергію на його досягнення. У статті розглянуто існуючі підходи до формування моделей компетентностей. Обґрунтовано, що запропонований комплексний (контекстуальний) підхід найбільш точно відображає сутність компетентностей, оскільки передбачає, що компетентності – це ідіосинкратичні ситуативні конструкції. Визначення компетентностей та причини, чому когось уважають компетентним у певній сфері, пов'язане із соціальним контекстом, в якому компетентності активізуються та розвиваються з часом. Комплексний підхід передбачає визначення чинників, що впливають на необхідні компетентності. Доведено, що моделі компетентностей повинні містити не тільки компоненти, а й ситуаційні змінні та результуючі критерії.

Ключові слова: класифікація компетентностей, управління людськими ресурсами, моделі компетентностей, універсальний підхід, комплексний підхід, процесний підхід, результуючий підхід, дослідницький підхід, ситуативні чинники.

Компетентностный подход является одним из современных инструментов в системе управления человеческими ресурсами. Компетентным является сотрудник, которому присущи соответствующие личностные характеристики, способности, знания, навыки, опыт. Он мотивирован работать хорошо, видит конечный результат и готов тратить свою энергию на его достижение. В статье рассмотрены существующие подходы к формированию моделей компетенций. Обосновано, что предложенный комплексный (контекстуальный) подход наиболее точно отображает сущность компетенций, поскольку предполагает, что компетентности – это идиосинкратические ситуативные конструкции. Определение компетенций и причины, почему кого-то считают компетентным в определенной сфере, связано с социальным контекстом, в котором

компетентности активизируются и развиваются с течением времени. Комплексный подход предполагает определение факторов, влияющих на необходимые компетентности. Доказано, что модели компетенций должны содержать не только компоненты, но и ситуационные переменные и результирующие критерии.

Ключевые слова: классификация компетенций, управление человеческими ресурсами, модели компетенций, универсальный подход, комплексный подход, процессный подход, результирующий подход, исследовательский подход, ситуативные факторы.

The competence approach is one of the modern tools. The urgency and the necessity of its application are ensured by the fact that managers want to employ the most capable people in the right place and at the right time. An employee is competent when he meets the following requirements: he has relevant personal characteristics, abilities, knowledge, skills, experience; he is well motivated; he sees the final result and is ready to spend his energy to achieve it; internal and external environments provide it with good performance. The theoretical and methodological basis of the research is the fundamental principles of modern concepts of the theory of human resource management of business entities. In order to achieve this goal and solve the set tasks, we used a method of logical generalization, the implementation of which provided an analysis of the existing state and the choice of an effective approach to the formation of competency models. The relevance of applying a competent approach is determined by the following factors: the increasing speed of technological innovation in products and processes, which increases the importance of adaptation and production training; a global renewal of the traditional education system linked to the 1999 signing of the Bologna Declaration on the voluntary creation of a European Higher Education Area; high turbulence and variability of the business environment; use the methodology of the competence approach in the development of the European Employment Strategy, as well as the approval of a national qualifications framework in Ukraine. Different ways of structuring and classifying competencies encourage different approaches to their formation. The article examines the existing approaches to the formation of competency models. It is proved that the proposed complex (contextual) approach most accurately reflects the essence of competencies, since it assumes that competencies are idiosyncratic situational constructs. Identifying competencies and the reasons why someone is considered competent in a particular field is closely linked to the social context in which competences are activated and developed over time. A complex approach involves identifying the factors that affect competencies. Competency models consist of (hierarchically ordered) lists or catalogues that describe them, defining each competency component and indicators or characteristics to evaluate it. It is proved that competency models should contain not only components but also situational variables and result criteria. That is why situational factors that increase the relationship between the level of competence and the obtained results are determined.

Key words: competency classification, human resources management, competency models, universal approach, complex approach, process approach, result approach, research approach, situational factors.

Постановка проблеми. Успіх управління людськими ресурсами зумовлюється двома основними чинниками: здатністю підприємства чітко визначити, що потрібно для досягнення його мети та які мотиви спонукають працівників на її реалізацію. Обидва завдання однаково важливі і складні, особливо в умовах постійних змін. Для досягнення поставленої мети підприємству необхідно, щоб працівники володіли конкретними фаховими вміннями і навичками та мали змогу їх практично використовувати.

Різні способи структурування та класифікації компетентностей спонукають до існування різних підходів до їх формування, аналіз яких дав змогу виокремити переваги та недоліки кожного. На основі узагальнення існуючих переваг та недоліків розглянутих підходів виникла потреба в окресленні нового. Цей підхід повинен усунути помилки існуючих та розширити спектр їхньої дії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні науковці все частіше звертаються до вивчення й аналізу компетентностей в управлінні людськими ресурсами. Основи теорії компетентностей закладено в працях зарубіжних учених: І. Ансоффа, Т.Х. Стоне, В.Д. Вебстера, С.М. Схоновера, Н. Ганді, Р.А. Брадена, К.Е. Содегюста, А. Папалександріса, Г. Іоанноу, Г. Пратсона. Вітчизняні науковці (А.Я. Кібанов, А.П. Наливайко, В.І. Маслов, О.Г. Мендрул та ін.) також активно досліджують цю проблематику. Велике практичне значення зовнішніх, внутрішніх і внутрішньоособистісних чинників, що впливають на управління розвитком людських ресурсів та прийняття на цій основі оптимальних управлінських рішень у сфері стратегічного управлін-

ня підприємством, зумовлює дослідження підходів до формування компетентностей у системі загального менеджменту бізнес-структур.

Мета статті полягає у теоретичному обґрунтуванні підходів до формування компетентностей, визначенні їхньої ролі в системі управління людськими ресурсами та стратегічному розвитку підприємства. Методологічну основу становлять концептуальні положення про сутність компетентнісного підходу до управління людськими ресурсами, специфічні моделі оцінки і розвитку компетентностей, система загальнонаукових і спеціальних методів (аналізу й синтезу) під час узагальнення теоретико-методологічних положень з управління компетентностями.

Виклад основного матеріалу. У сучасному світі основними активами багатьох підприємств стають навички та вміння працівників [1]. Якісний рівень знань і навичок є конкурентною перевагою за ринкової форми господарювання. Саме тому керівники хочуть бачити серед своїх працівників найбільш здібних, до того ж у потрібний час і в потрібному місці. Тобто особливого значення набувають питання практичного застосування сучасних методів управління персоналом.

Компетентнісний підхід є одним із сучасних інструментів у системі управління людськими ресурсами. Актуальність і необхідність його застосування забезпечується такими чинниками:

- зростаюча швидкість технологічних інновацій у продуктах і процесах, що збільшує важливість адаптаційного й виробничого навчання, висуває особливі вимоги до професійних та особистісних якостей працівників;

- глобальне оновлення традиційної системи освіти, пов'язане з підписанням у 1999 р. Болонської декларації про добровільне створення Європейського простору вищої освіти, до якого на поточний момент приєдналося 47 країн включно з Україною [2, с. 13];

- висока турбулентність і мінливість зовнішнього середовища бізнесу, що призводить до підвищення рівня ризику і вимагає швидкого пристосування до змін;

- використання методології компетентнісного підходу під час розроблення Європейської стратегії зайнятості (European Employment Strategy), а також затвердження в Україні національної рамки кваліфікацій.

Компетентність – це поведінка працівника, яка приносить бажаний результат [3].

Компетентним є працівник, який виконує такі умови:

- йому притаманні відповідні особистісні характеристики, здібності, знання, навички, досвід;

- мотивований працювати продуктивно, бачить кінцевий результат і готовий витратити свою енергію на його досягнення;

- внутрішнє і зовнішнє середовище забезпечують йому хорошу продуктивність.

Думки експертів розходяться, коли постає питання про класифікацію компетентностей [4]. Існує безліч варіантів, найбільш популярні ми представили нижче. О.О. Дагаєв узагальнив досвід 286 досліджень, проведених у різних типах організацій, і на цій основі склав словник, що включає 21 компетентність, що структуровані у шість кластерів [5]:

1. Досягнення та реалізація.
2. Допомога та обслуговування інших.
3. Взаємодія та здійснення впливу.
4. Менеджерські компетентності.
5. Когнітивні компетентності.
6. Особиста ефективність.

Кластери компетентностей – це набір компетентностей, що організовані в групи на основі базової. Всередині кожного кластера виділено і ранжовано окремі компетентності. Оцінювання компетентностей проводиться на основі спеціально встановлюваних поведінкових індикаторів – набору дій, яких очікують від успішного виконавця, котрий володіє даними компетентностями. Ці поведінкові індикатори включаються у модель компетентності. Виходячи з вищесказаного, можна зробити висновок, що підприємства повинні визначати базові компетентності, спираючись на потреби бізнесу. Це важливий момент у роботі з компетентностями, тому що від того, яку компетентність вибере керівник за базову, залежать принципи і концепція, за якими буде розроблятися модель компетентностей для підприємства.

О.Л. Чуланова запропонувала класифікацію, що дає змогу вирішити такі завдання [6]:

1. Кожна класифікаційна ознака компетентностей виконує визначену функцію. Це властиво всім соціальним конструктам, оскільки їх формування та застосування орієнтоване на моделювання відповідної соціальної поведінки. Так, за допомогою виділення тих чи інших

класів компетентностей можна вирішити аксіологічне (орієнтація на цінності) і мотиваційне (акцент на зони додаткових зусиль) завдання. Класифікація компетенцій також забезпечує орієнтування у соціальному просторі, створює підстави для ідентифікації та рефлексії.

2. Оскільки будь-якій організації необхідно орієнтуватися на конкретні економічні цілі, вибір необхідної і достатньої кількості компетентностей кожної посади має визначатися виходячи зі стратегії розвитку підприємства, особливостей корпоративної культури тощо, і передусім зі змісту функціональних обов'язків працівника в рамках даної посади.

Різні способи визначення та класифікації компетентностей спонукають до існування різних підходів до їх формування. Однак не представляється доцільним проводити будь-яку детальну дискусію із цього приводу, тому автори статті послалися на корифеїв у даному питанні.

Так, В. Дж. Ротвелл та Дж.Е. Ліндгольм виділили п'ять основних підходів до формування, моделювання та оцінки компетентностей. Вони ідентифікували їх так [7]:

- процесний – зорієнтований на організацію робочого процесу, реалізація якого покладена на конкретну особу;

- результуючий – фокусує увагу на ключових результатах конкретної роботи, професії, команди чи робочій групі;

- дослідницький – особи, які приймають рішення, беруть участь у процесі систематичного розроблення компетентнісної моделі;

- трендовий – акцентує увагу на майбутніх проблемах чи тенденціях, які впливатимуть на завдання, робочі місця, команди чи професії;

- відповідальний – концентрується на відповідальності за прийняті рішення та діяльність, яка пов'язана з їх прийняттям.

Деяко більш загальну класифікацію запропонував Д. Рутх, який виділив три основні підходи до формування компетентностей [8]:

- поведінковий – спочатку визначають осіб із винятковими компетентностями, далі моделюють їхню реальну поведінку на основі відмітних рис характеру, знань, умінь та мотивів, що забезпечують виконання поставлених завдань;

- стандартний – визначають мінімально прийнятний рівень виконання для кожної роботи та орієнтуються на реальні компетентності під час її виконання;

- ситуаційний – визначають чинники, що мають вплив на потрібні компетентності. З одного боку, ситуаційні чинники настільки різняться, що неможливо скласти, наприклад, загальний перелік управлінських компетентностей, базових для більшості управлінських посад, а з іншого – менеджери з рівнем компетентностей вище середнього можуть скласти загальний профіль компетентностей менеджера, адже менеджери набагато більше схожі між собою, ніж особи, якими вони керують.

Результати емпіричного дослідження, що показує зв'язок компетентностей окремих керівників із досягненнями підприємства, дають змогу зробити висновок,

що такі статистичні кореляції є надійними, особливо в міжособистісному аспекті. В одному з досліджень Г. Руана, Л.М. Спенсера, У. Бернхарда визначено набір компетентностей, які впливають на прогностичні особливості зростання прибутку підприємств Північної Америки та Європейського Союзу. Регресійний аналіз показав, що 17% дисперсії в прибутковості забезпечують чотири складники компетентності, зокрема здатність керувати командою, забезпечення розвитку членів групи, орієнтація на результати та здатність впливати на інших. Г. Руан також визначив місце міжособистісної взаємодії менеджерів вищих щаблів. Результати засвідчили кореляційну залежність між цією складовою управлінських компетентностей та зростанням прибутку [9]. Це означає, що під час використання згаданих раніше підходів до управління компетентностями, тобто поведінкового, стандартного та ситуаційного, слід додавати міжособистісний чинник.

Г. Капальдо, Л. Іандолі, Г. Золль, коментуючи теоретичні підходи та практичну діяльність, констатують, що домінуючий в управлінській практиці підхід базується на припущенні, що компетентності є універсальним конструктом, значення якого залежить від конкретного організаційного контексту. Опис кожної компетентності (тобто її сутності та складників) зазвичай є загальним, тому може відповідати різним контекстам та ситуаціям. Такий підхід вони називають універсальним, тобто таким, що полягає у забезпеченні високого рівня ефективності за допомогою стандартизації складників компетентностей. Вони також вважають, що надмірне узагальнення робить компетентності неоднозначними, а тому не є джерелом адекватних та практичних знань для менеджерів з управління людськими ресурсами. Компетентності визначаються ними як ситуативні, ідіосинкратичні конструкції, наповнення яких залежить від корпоративної культури та унікальності способу сприйняття працівниками своєї роботи. Крім того, вони припускають, що універсальний підхід до управління компетентностями повинен ураховувати різні варіанти перспективного розвитку підприємства, країни, світової системи загалом. Посилаючись на дослідження, які вони проводили в одній з італійських компаній, Г. Капальдо, Л. Іандолі, Г. Золль акцентують увагу на проблемах, що мають

особливе значення під час використання універсального підходу. Водночас вони стверджують, що цей підхід більшу увагу приділяє контекстуальному розумінню компетентностей і, таким чином, забезпечує більше можливостей для вирішення суперечливих питань управління [10].

Висновки. Підсумовуючи аналіз теоретичних підходів до управління компетентностями, можна зробити висновок, що недостатня чіткість у характеристиках компетентностей, що виникає внаслідок їх узагальнення та стандартизації, означає, що вони не дають конкретних практичних результатів для фахівців з управління людськими ресурсами, а деколи унеможливають виявлення конкретних потреб із розвитку персоналу. Доповненням до універсального підходу має бути виокремлення впливу на компетентності різних чинників (наприклад, національних, організаційних, освітніх, командних, професійних тощо), які визначаються специфікою роботи, що виконується в конкретному контексті, соціальних взаємодіях, а також унікальних способів розуміння роботи в певній організації. Цей підхід ми назвали комплексним (або контекстуальним). Іншими словами, визначення компетентностей та причини, чому когось вважають компетентним у певній сфері, тісно пов'язане із соціальним контекстом, в якому компетентності активізуються та розвиваються з часом. Комплексний підхід, до якого схиляються автори дослідження, передбачає визначення чинників, які можуть впливати на необхідні компетентності. На нашу думку, ситуативні чинники настільки різноманітні, що дуже важко скласти єдиний перелік загальних управлінських компетентностей, що відповідають більшості керівних посад. Як правило, моделі компетентностей складаються з (ієрархічно упорядкованих) списків або каталогів, що їх описують. Зазвичай вони містять визначення кожного складника компетентностей та показники або характеристики для її оцінювання. На нашу думку, моделі компетентностей повинні містити не тільки компоненти, а й ситуаційні змінні та результуючі критерії. Для цього необхідно досліджувати, які ситуативні чинники підвищують залежність між рівнем компетентностей та отриманими результатами в кожному конкретному випадку.

Список літератури:

1. Mitchelmore S., Rowley J. Entrepreneurial Competencies: A Literature Review and Development Agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*. 2010. № 16(2). P. 92–111. DOI: 10.1108/13552551011026995.
2. Klett F. The Design of a Sustainable Competency-Based Human Resources Management: A Holistic Approach. *Knowledge Management & E-Learning: An International Journal*. 2010. Vol. 2. № 3. P. 278–292.
3. Leithy W.E. Towards Creating an Entrepreneur Competencies Model. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*. 2017. Vol. 6(2). P. 215. DOI: 10.4172/2169-026X.1000215.
4. Кречетников К.Г. Использование модели компетенций в управлении персоналом. *Наука и современность*. 2015. № 35. С. 196–201.
5. Developing competency models to promote integrated human resource practices / D. Rodriguez et. al. *Human Resources Management*. 2002. Vol. 41. Issue 3. P. 309–324.
6. Дагаєв А.А. Інноваційні компетенції і лідерство в організації. *Креативна економіка*. 2013. № 1(1). С. 3–10.
7. Чуланова О.Л. Управление персоналом на основе компетенций: монография. Москва: ИНФРА-М, 2018. 122 с. DOI: www.dx.doi.org/10.12737/3433.

8. Rothwell W.J., Lindholm J.E. Competency identification, modeling and assessment in the USA, (w:). *International Journal of Training and Development*. 1999. Vol. 3. № 2. P. 97–101.
9. Ruth D. Frameworks of managerial competence: limits, problems and suggestions, (w:). *Journal of European Industrial Training*. 2006. Vol. 30. Iss 3. P. 211.
10. Ryan G., Spencer L.M., Bernhard U. Development and validation of a customized competency-based questionnaire. Linking social, emotional, and cognitive competencies to business unit profitability, (w:). *Cross Cultural Management: An International Journal*. 2012. Vol. 19. Iss 1.
11. Capaldo G., Iandoli L., Zollo G. A situationalist perspective to competency management, (w:). *Human Resources Management*. 2006. Vol. 45. № 3.

References:

1. Mitchelmore, S.; Rowley, J. (2010). Entrepreneurial Competencies: A Literature Review and Development Agenda // *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 16(2) P.: 92–111. DOI: 10.1108/13552551011026995.
2. Klett F. (2010). The Design of a Sustainable Competency-Based Human Resources Management: A Holistic Approach. *Knowledge Management & E-Learning: An International Journal*. Vol. 2, No 3. P. 278–292.
3. Leithy W.E. (2017). Towards Creating an Entrepreneur Competencies Model. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*. Vol. 6(2) P.:215. DOI: 10.4172/2169-026X.1000215.
4. Krechetnikov, K.G. (2015). Ispol'zovaniye modeli kompetentsiy v upravlenii personalom [The use of competency models in personnel management]. *Nauka i sovremennost' – Science and Modernity*. No 35. P. 196–201. [in Ukrainian]
5. Rodriguez, D.; Patel, R.; Bright, A. et.al. (2002). Developing competency models to promote integrated human resource practices. *Human Resources Management*, Vol. 41, Issue 3, P. 309–324.
6. Dahaev A.A. (2013). Innovatsiyni kompetentsiyi i liderstvo v orhanizatsiyi [Innovative competencies and leadership in the organization]. *Kreatyvna ekonomika – Creative economy*. No 1(1). P. 3–10. [in Ukrainian]
7. Chulanova, O.L. (2018). Upravleniye personalom na osnove kompetentsiy : monografiya. [Competency-based personnel management: monograph]. MOSCOW: INFRA-M. [in Russian]
8. Rothwell, W.J., Lindholm, J.E. (1999), Competency identification, modeling and assessment in the USA, (w:). *International Journal of Training and Development*. Vol. 3, No. 2. 97–101.
9. Ruth, D. (2006). Frameworks of managerial competence: limits, problems and suggestions, (w:). *Journal of European Industrial Training*. Vol. 30 Iss 3. P. 211.
10. Ryan, G., Spencer, L.M., Bernhard, U. (2012). Development and validation of a customized competency-based questionnaire. Linking social, emotional, and cognitive competencies to business unit profitability, (w:) “*Cross Cultural Management: An International Journal*”, Vol. 19 Iss 1.
11. Capaldo, G., Iandoli, L., Zollo, G. (2006). A situationalist perspective to competency management, (w:). *Human Resources Management*. Vol. 45, No. 3.