

DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2019-65-18>
УДК 331-027.22

Ліпич Л.Г.

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки,
безпеки та інноваційної діяльності,
Східноєвропейський національний університет
імені Лесі України

Кушнір М.А.

кандидат економічних наук, старший викладач
кафедри прикладної економіки та бізнесу,
Український католицький університет

Хілуха О.А.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки,
безпеки та інноваційної діяльності,
Східноєвропейський національний університет
імені Лесі України

Lipych Lubov, Khilukha Oksana

Lesia Ukrainka Eastern European National University

Kushnir Myroslava

Ukrainian Catholic University

ІНТЕРФЕЙС ПОНЯТЬ «КОМПЕТЕНЦІЯ» ТА «КВАЛІФІКАЦІЯ»

THE INTERFACE OF CONCEPTS COMPETENCY AND COMPETENCE

У статті обґрунтовано, що хоча кваліфікація (competences) та компетентності (competencies) як поняття іноді використовуються взаємозаміно, вони не є синонімами. Ми вважаємо, що компетентності (competencies) – це вміння, знання, особистісні риси та поведінка, необхідні для ефективного відігравання ролі чи виконання роботи з метою досягнення підприємством стратегічних цілей. Кваліфікація (competences) – це потенційна здатність функціонувати в певній ситуації або конкретних умовах, пов'язана з формалізацією наявних знань, умінь, досвіду чи певних психологічних особливостей. Це означає, що працівник, перш ніж досягне очікуваного рівня компетентності, спочатку повинен продемонструвати визначений рівень кваліфікації. Тому між ними є своєрідний інтерфейс, тобто грамотна аплікація вмінь може спонукати до грамотної діяльності і навпаки.

Ключові слова: кваліфікації (competences), компетентності (competencies), стандарти ефективної діяльності, знання, навички, вміння, поведінка, особистісні риси.

В статтє обосновано, что хотя понятия «квалификация» (competences) и «компетентности» (competencies) иногда используются как взаимозаменяемые, они не являются синонимами. Мы считаем, что компетентности (competencies) – это умения, знания, личностные черты и поведение, необходимые для эффективного отыгрывания роли или выполнения работы с целью достижения предприятием стратегических целей. Квалификация (competences) – это потенциальная способность функционировать в данной ситуации или конкретных условиях, связанная с формализацией имеющихся знаний, умений, опыта или определенных психологических особенностей. Это означает, что прежде чем работник достигнет ожидаемого уровня компетентности, он сначала должен

продемонстрировать определенный уровень квалификации. Поэтому между ними существует своеобразный интерфейс, то есть грамотная аппликация умений может побудить к грамотной деятельности и наоборот.

Ключевые слова: квалификации (competences), компетентность (competencies), стандарты эффективной деятельности, знания, навыки, умения, поведение, личностные черты.

Continuous adaptation of a person to the changing professional requirements depends on being able to learn and constantly improve his or her competences or/and competencies. In this regard, the attention is focused on the development and implementation of effective staff recruitment and development systems, on the enhancement of their competences or competencies. In this paper it is proved that although concepts competences and competencies are sometimes used interchangeably, they are not synonyms. However, in the scientific literature, it is difficult to find one common definition of these concepts, but instead we find a lot of different approaches that the authors are trying to explain. We believe that competencies are the skills, knowledge, personal traits, and behavior that are required to effectively play the role or do the job to achieve strategic goals. They influence the actual activity and the results obtained in a particular situation. In order to make a clear distinction between competencies and competences, we accept that competences are the potential abilities to function in a given situation or specific context, that is related to the formalization of available knowledge, skills, experience or certain psychological peculiarities. Competences make the employee able to perform his or her duties in the workplace, and competencies determine that the work in that position has been performed as expected. In other words, competencies are determined by comparing an employee's current results or achievements with those defined in performance standards that are designed to meet the qualification requirements of the profession. This means that, before the employee reaches the expected level of competency, he must first demonstrate a certain level of competence. Therefore, there is a kind of interface between them, that is, a competent application of abilities can lead to competent activity and vice versa. Thus, these concepts have two different meanings. Competences cover a set of abilities that enable you to perform the tasks well, and competencies include acceptable behavior for rational actions.

Key words: competences, competencies, standards of effective activity, knowledge, skills, abilities, behavior, personal.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Однією з нагальних проблем вітчизняних підприємств є професійна невідповідність персоналу, що визначається як невідповідність умінь, здібностей, навичок та компетентностей працівників тим робочим місцям і посадам, які вони займають. У результаті підприємство має як економічні, так і соціальні втрати, що виражаються у зменшенні продуктивності праці, а для працівників, що мають вищу кваліфікацію та компетентність, – у нездійснених очікуваннях від інвестицій у навчання, тобто у низькій заробітній платні та незадоволеності від роботи. Професійна невідповідність властива людині на будь-якій стадії її діяльності, тому є явищем динамічним. Вона може простежуватися протягом усієї робочої кар'єри працівника, особливо коли він не в змозі модернізувати свої навички та професійні здібності. Безперервна адаптація людини до мінливих професійних

вимог залежить від можливості навчатися та постійно підвищувати свою кваліфікацію чи/та компетентності.

За цих умов перед менеджментом постають такі першорядні завдання, як: найкраще використати кваліфікації та компетентності працівників для реалізації цілей бізнес-діяльності; досягнути найповнішої корисної віддачі та водночас найвищого рівня мотивації персоналу до праці. Відповідною реакцією підприємств на зазначені тенденції розвитку людських ресурсів є посилена увага до розроблення та впровадження дієвих систем підбору та розвитку персоналу, підвищення його кваліфікації чи/та компетентностей. Саме цим зумовлена актуальність пошуку спільних та відмінних рис дефініцій компетентності та кваліфікація.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Основою будь-якого підприємства та його головним багатством є персонал. Питанню розвитку персоналу присвячені

наукові дослідження М Амстронг, О.О. Гетьман, А.В. Плясуна, В.Я. Брича, О.Я. Гугули, Т.П. Збрицької, Г.О. Савченко, М.С. Татаревської, В.В. Красношарпа, А.О. Коваленка, І.О. Мартиненка, І.В. Партика, Ю.А. Плуґіна, О.А. Сливки, Т.В. Стебеньєвої, Н.М. Юрятинної, А.М. Ткаченка, К.А. Марченка та інших учених. У їхніх працях наводяться детальна класифікація та опис усіх можливих методів та інструментів розвитку персоналу, але в жодній не відтворена специфіка понять кваліфікації та компетентності. У зв'язку з цим актуальними є дослідження особливостей, спільних та відмінних рис цих дефініцій.

Метою статті є розгляд основних підходів до визначення спільних та відмінних рис між такими поняттями, як кваліфікації та компетентності персоналу на сучасних підприємствах.

Виклад основного матеріалу. У літературі немає жодного загально визнаного визначення або чітко визначеної різниці між поняттями «компетентність» та «кваліфікація». Більше того, трапляється, що одні автори використовують ці терміни взаємозаміно, а інші показують значні відмінності між ними. Одна з причин такої ситуації, як це трактують Гонсалвес та Кальверт (С.І. Gonsalvez і F.L. Calvert), полягає в тому, що кваліфікації та компетентності перебувають у полі зору різних наукових дисциплін [1]. Ще одна причина, яку зауважує Паґе (Page), це оцінка кваліфікацій та компетентностей з погляду різних секторів: приватного та державного [2]. Кваліфікації та компетентності можуть висвітлюватися з національної, галузевої чи з позиції підприємства [3].

Різні групи зацікавлених контрагентів, які виявляли інтерес до порушених питань, також розглядали ці дефініції з різних ракурсів, зокрема [4]:

- психологи – орієнтовані на вимірювання конкретних здібностей людини та визначення того, чи є результати спостереження її дій вираженням її реальних характеристик та вроджених здібностей;

- теоретики управління – використовували функціональний аналіз, щоб визначити, як по-

ліпшити індивідуальні показники та ефективність праці для досягнення найкращих результатів щодо забезпечення цілей підприємства;

- менеджери з персоналу – інтерпретують компетентності як технічний інструмент реалізації стратегії шляхом відповідного підбору, адаптації, навчання, оцінки, підвищення кваліфікації, оплати праці та тактики планування персоналу;

- педагоги – роблять спробу поєднати професійну підготовку та атестацію працівників із загальною освітою;

- політики – включаючи тих, хто бере участь у різних політичних організаціях, таких як профспілки, об'єднання роботодавців, політичні партії та політики, що формують інститути Європейського Союзу, використовують концепцію компетентностей для підвищення ефективності ринку праці.

Крім того, протягом багатьох років також стали очевидними деякі відмінності в напрямках досліджень між американською та британською школами [5]. У США домінує підхід з орієнтацією на людину, який спрямований на виявлення тих її особливостей, які дозволяють розмежувати працівників за компетентностями: середні, вище середніх, високі тощо. Зазвичай до компетентностей належать вміння, навички, особистісні характеристики та поведінка [6]. В американській англійській тут використовується термін компетентності, який, як правило, відповідає українському «компетентність».

У Великобританії найпопулярнішим є використання методів функціонального аналізу, орієнтованих на визначення необхідних ролей, завдань та обов'язків, пов'язаних із виконанням роботи, а не навичок тих, хто досягнув успіху. Цей підхід вимагає виявлення ключових цілей або функцій професії, які потім розбиваються на менші цілі та функції, які необхідні для виконання поставлених завдань [6]. У британському англійському тут з'являється поняття *competences*, або *qualifications*, що відповідає українському терміну «кваліфікація».

У будь-якому разі аналіз літератури останніх років свідчить про велику різноманітність

визначень, пов'язаних з компетентностями. Ось кілька з них:

Компетентність – це мотив (стимул), риса характеру, аспект власного образу чи соціальної ролі, але також сукупність знань [7].

Компетентності можуть бути мотивами, рисами характеру, уявленнями про себе, ставленням, цінностями, незалежними знаннями або когнітивними та поведінковими навичками – будь-яка індивідуальна характеристика, яку можна достовірно виміряти або обчислити і яка дозволяє розмежувати працівників з високими та середніми здібностями, або людей успішних і неуспішних. Таким чином, до компетентностей належать навички, особистісні характеристики та поведінка [8].

Компетентності – це сукупність поведінкових моделей, якими повинна володіти людина, займаючи конкретну посаду для виконання покладених завдань та функцій відповідно до кваліфікації [9].

Компетентності – це знання, вміння та навички або пов'язані з ними характеристики, що дозволяють досягнути високих результатів у роботі [10].

Компетентність означає письмовий опис навичок, необхідних для досягнення поставлених цілей [11].

Нау Group визначає компетентності як вимірювану властивість особистості, яка забезпечує ефективну діяльність в конкретних умовах роботи, організації чи культури [12].

Компетентність включає затверджений інструмент прийняття рішень, співвіднесений із конкретною діяльністю, яка описує ключові знання, навички та вміння, необхідні для її виконання [13].

Компетентності – це вміння, знання, навички та інші характеристики, які потрібні людині для ефективного виконання роботи [14].

Компетентність – це суміш знань, умінь, навичок, мотивів причин, переконань, цінностей та інтересів. [15].

Компетентності – це комбінація між явними і прихованими знаннями, поведінкою та навичками, які становлять чийсь потенціал з метою ефективної реалізації завдань [16].

Компетентність також розглядається як частина компетентностей організації, які втілені в окремих працівниках чи в колективах працівників, але це теж особливість, яка щось розвиває і вдосконалює (наприклад, навички чи ресурси), а іноді провадить до вершин візіонерства (наприклад, отримання постійних доходів). З цієї позиції компетентність – це загальне поняття, яке концептуально визначає розвиток, який здійснює компанія, окремі працівники або їх групи [17].

Компетентність означає здатність виконувати роботу відповідно до стандартів праці: це поєднання практичних та розумових навичок, досвіду, знань, особистої поведінки та розуміння [18].

Компетентність описує знання чи вміння, якими повинна володіти особа, щоб мати змогу виконати доручене завдання [19].

Все вищевикладене дає змогу зробити висновок, що визначення компетентностей та кваліфікації залежить від наукової спрямованості дослідника. З подібною ситуацією ми стикаємося і в господарській діяльності, де детермінація цих понять залежить від прийнятих практичних припущень та імplementованих цілей. Тобто не тільки в суто науковій сфері, але і практичній діяльності важко знайти консенсус між цими поняттями.

Наприклад, Т. Теодореску, практик із багаторічним досвідом у бізнес-консалтинговій діяльності в галузі управління компетентностями, зазначає, що компетентність (competency) та кваліфікація (competence) – це відмінні поняття, хоча підприємства не приділяють належної уваги вагомості різниці між ними, яка є, як підкреслюється цитованою авторкою, що неправомірно. Зазначені нею відмінності наведені в табл. 1. Порівняльний аналіз включає такі елементи, як визначення цих понять, сфери інтересів у моделях компетентності та кваліфікації, досягнуті результати та їх застосування.

Огляд літератури свідчить також і про таке. С. Рове (С. Rowe) вважає, що доречним є прийняття кваліфікації для позначення навичок згідно зі стандартами ефективної діяльності, а поняття компетентності – стосовно

**Порівняльний аналіз понять
«кваліфікація» (competences) та «компетентність» (competency)**

Елементи визначень	Кваліфікація (competences)	Компетентність (competency)
1	2	3
Визначення	Кваліфікація – це діяльність, що має вартісне вираження та супроводжується найбільш ефективною реалізацією цілей підприємства	Компетентність включає такі характеристики, як знання, вміння, способи мислення, аналоги мислення тощо, які використовуються в практичній діяльності, індивідуально або в різних комбінаціях для успішного виконання поставлених завдань
Сфери інтересів у моделях компетентностей та кваліфікації	У кваліфікаційних моделях сферою зацікавленості є показники, що піддаються обчисленню (вимірюванню), пов'язані з предметом, праці, і визначають, що і в якій послідовності працівники повинні робити, щоб досягти або навіть перевищити встановлені цілі в межах їх посади, підрозділу, підприємства. Невідповідне консультування та недосконалий зворотній зв'язок є однією з найсерйозніших причин некомпетентності у світі праці. Метою класифікаційних моделей є усунення цих недоліків через формулювання чітких та зрозумілих порад, які забезпечують досягнення успіху та визначених значень показників. Іншими словами, вони є своєрідною дорожньою картою, що веде до успіху. Тому основне питання, яке ідентифікує потребу в навчанні: «Що працівник повинен робити?» Тобто спочатку необхідно чітко поставити завдання, а вже потім вимагати вмінь, навичок, знання, тоді ключові завдання та поведінка для підтримки та підвищення кваліфікації стануть зрозумілими	У моделях компетентностей основною сферою інтересів є визначення вмінь, знань, рис характеру та поведінки, які мають успішні працівники. Вважається, що якщо працівники знають які навички, знання, риси характеру або поведінка характеризують тих, хто успішний, це стане мотивацією до набуття таких характеристик і як результат сприятиме отримання успіху в майбутньому. Практикуючі фахівці, які створюють компетентнісні моделі, співпрацюють із тренерами, фахівцями з управління персоналом, експертами в цій галузі, а і з менеджерами, щоб визначити необхідні вміння, знання, риси характеру та поведінки, які демонструють успішні люди. Бажаний результат – дублювання компетентностей успішних людей і передача цих компетенцій працівникам, які не такі успішні. Це стосуються, наприклад, підбору персоналу, їхнього навчання, оцінювання чи розвитку та впровадження відповідних програм розвитку працівників
Результати	У кваліфікаційних моделях результатом є структурний концепт, що включає: <ul style="list-style-type: none"> ▪ процес, що використовується для отримання бажаних результатів; ▪ критичний аналіз досягнень, пов'язаних із поставленими завданнями, та передового досвіду, що використовуються для досягнення намічених цілей бізнесу; ▪ навички та знання, необхідні для досягнення поставлених завдань; ▪ корпоративна підтримка, необхідна для створення, та підтримки бажаного рівня продуктивності разом з відповідним рівнем кваліфікації та усуненням поточних проблемам, що перешкоджають досягненню запланованих результатів 	Результатами моделей компетентності є: <ul style="list-style-type: none"> ▪ перелік вимог до конкретних професій; ▪ діаграми ▪ електронні таблиці ▪ інтерактивні програми, які містять переліки вимог: <ul style="list-style-type: none"> – навички – знання – атрибути – бажані форми поведінки, які необхідні для успіху у конкретних професійних ролях

1	2	3
Застосування	<p>Кваліфікаційні моделі можуть використовуватися для надання вказівок, як досягти успіху, та оцінки прогалин, спонукання працівників до раціонального вибору інструментів, ресурсів, які безпосередньо пов'язані з результатами роботи на певній посаді, та цілями організації. Тобто моделі кваліфікації застосовується для:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ встановлення чітких, вимірюваних та конкретних результатів, яких потребує організація; ▪ спрощення управління та підвищення продуктивності за допомогою повторюваності успішних процесів, зниження витрат та ризиків у впровадженні нового, збільшення контролю; ▪ вимірювання, відстеження, коучингу та підвищення продуктивності; ▪ забезпечення відповідності навчання індивідуальним потребам працівників з погляду їхньої ролі та ефективності, а також цілей та потреб організації; ▪ детермінація та встановлення стандартів ефективності для підбору персоналу. 	<p>Моделі компетентностей використовуються організаціями для різних цілей: побудови програм підбору персоналу, їх навчання, оцінювання або розвитку. Процес, застосування цих моделей включає такі етапи:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ компетенції класифікуються за важливістю та бажаним рівнем досягнення; ▪ кожен працівник отримує модель, що відповідає його ролі та інформацією про те, що його успіх залежить від демонстрації компетентностей у цій моделі; ▪ здійснюється самооцінка або зовнішня оцінка (або обидві) на основі моделі компетентності – йдеться про визначення, чи працівник набув усіх необхідних компетенцій. Після оцінки працівник отримує інформацію про його сильні та слабкі сторони порівняно з вимогами та перелік тих, рівень яких потрібно підвищити; ▪ окремі працівники отримують перелік знань, навиків, інформації чи ресурсів, що допоможуть їм заповнити прогалину в компетентностях та отримати їх бажаний рівень.

Джерело: [20]

поведінки, завдяки якій ці стандарти виконуються. Іншими словами, перше поняття описує, що працівники повинні робити, тоді як друге зосереджене на тому, як вони цього мають досягти. Тому між ними є своєрідний інтерфейс, тобто грамотна аплікація вмінь може спонукати до грамотної діяльності і навпаки (рис. 1). Тобто це поняття, що мають два різних значення. Кваліфікації (competences) охоплюють набір умінь, що дають можливість добре виконувати поставлені завдання, а компетенції (competencies) – прийняту поведінку для компетентних дій. На думку С. Рове (C. Rowe), найважливішим

у цій дискусії є несприйняття принципової різниці між цими поняттями. Автор додає, що саме брак знань у цій галузі сприяв появі численних проблем у практичній діяльності підприємств, а часто і невдач в управлінні компетентністю [21].

Деякі вчені орієнтуються на вхідні витрати та вихідні результати, отримані від використання компетентностей, та розглядають їх у контексті індивідуальних та корпоративних. Підходи Т. Гоффманна (T. Hoffmanna) наведено в табл. 2, де вхід і вихід репрезентовано стосовно двох видів компетенцій: індивідуальних та корпоративних.

Кваліфікація	Компетентності
В основі лежать вміння	В основі лежить поведінка
Встановлені стандарти	Характер поведінки
Що працівник повинен робити	Як виконується поставлене завдання

Рис. 1. Різниця між поняттями «кваліфікація» (competences) та «компетентності» (competencies)

Джерело: [21]

Типологія сутності та цілей компетентностей

	Індивідуальні	Корпоративні	Ціль
Вхід	Знання, вміння, навички	Сильні позиції	Предметне навчання
Вихід	Виконання поставлених завдань згідно зі стандартами	Еталонний тест	Виконання поставлених завдань згідно з цілями організації

Джерело: [4]

Ф. Белкаді (F. Belkadi) вважає, що більшість дефініцій, крім певних розбіжностей, підкреслюють ключові особливості компетентностей, які мають фундаментальне значення під час їх розгляду з погляду працедавця. Це означає, що [22]:

- компетентність є комбінацією різних елементів, її вартість є вищою від вартості арифметичної суми цих складників;

- компетентність належить певному суб'єкту, яким може бути підприємство, проектна група чи конкретний працівник;

- компетентність підтримується когнітивною структурою, яка організовує виконання роботи і яка є відносно постійною протягом певного періоду часу;

- компетентність – це конструкція, яка за необхідності активується, вдосконалюється, збагачується та сформована згідно з призначенням, проте може пристосовуватися до мінливих ситуаційних умов. Компетентність не є стереотипом, і хоча вона чутлива стосовно ситуаційних змін, ця чутливість має певні межі, і коли відхилення від норми їх перевищує, можуть розвиватися нові компетентності.

Деякі науковці використовують ситуаційний підхід під час визначення дефініції «компетентність». У контексті ситуаційного підходу Капальдо та інші (Caraldo) під компетентністю розуміють індивідуальну здатність або властивість, яка активується за посередництвом працівника шляхом використання індивідуальних, корпоративних чи екологічних ресурсів з метою виконання поставленого завдання в конкретній ситуації. Окремі складники (елементи) трактуються ними так [23]:

- індивідуальні здібності та властивості – це особистісні ознаки, такі як навички, знання (ноу-хау) та риси характеру;

- ресурси – це засоби праці, такі як інструменти, прилади, відносини з іншими

людьми, архіви та репозитарії знань, які доступні окремим працівниками, організаціям або зовнішнім споживачам;

- робочі ситуації сприймаються окремими особами як прототипи діяльності, що характеризуються певним поєднанням очікуваної поведінки та результатів.

Капальдо (Caraldo) виокремлює два способи прояву компетентностей [23]:

- коли діяльність (робота) відповідає очікуванню внутрішнього або зовнішнього замовника (очікувана компетентність);

- коли виконана робота перевищує очікування (надзвичайна компетенція). Підприємство не знає, що володіє такою компетентністю, проте його працівники розвинули її в результаті індивідуального навчання для вирішення нестандартних завдань.

Подальший аналіз засвідчує, що дефініцію «компетентність» розмежовують на [16]: групову та індивідуальну; загальну та конкретну; твердження, що характеризують базовий концепт цієї компетентності; продемонстровану поведінку (поведінкові показники, які повинні або яких можна досягти, якщо у вас є певна компетентність).

Нині компетентності також розглядаються в контексті управлінського капіталу як джерело конкурентної переваги, в контексті управлінських функцій і менеджерської праці, вимог міжнародних корпорацій та економіки, заснованої на знаннях, і все це впливає на детермінацію та пояснення цього поняття.

Більше того, різні контексти, в яких аналізуються компетентності, можуть мати відмінний спосіб їх розуміння. Наприклад, коли ключові компетентності управлінського персоналу розглядаються в економіці, заснованій на знаннях, вони визначаються як ті психологічні особливості, знання та вміння, які є важливими або дуже важливими [24]. Деякі

автори приділяють увагу емоційному компоненту в моделях компетентностей [25], а інші більше зацікавлені в технічних аспектах поведінки працівників.

Наведені підходи та погляди не є вичерпними, повний перелік можливих контекстів та визначень компетентностей та кваліфікації нереально трудомісткий. Слід також зауважити, що наведені приклади свідчать, що коли ведуться дискусії щодо сутності чи ролі компетентностей на підприємстві, то спочатку слід чітко визначити, ціль дослідження та особливості цього виду праці.

Висновки. Узагальнюючи це дослідження з погляду проведеного огляду літератури, можна дійти висновку, що хоча кваліфікація (competences) та компетентності (competencies) як поняття іноді використовуються взаємозаміно, вони аж ніяк не є синонімами. У науковій літературі, однак, важко знайти якість одне загальне визначення цих понять, натомість ми знаходимо величезне багатство різноманітних підходів, автори яких намагаються пояснити, що є що. Ми припускаємо, що компетентності (competencies) – це вміння, знання, осо-

бистісні риси та поведінка, необхідні для ефективного відігравання ролі чи виконання роботи на підприємстві з метою досягнення ним стратегічних цілей. Вони впливають на фактичну діяльність та отримані результати в конкретній ситуації. Для того щоб зробити чітке розмежування між компетентностями та кваліфікацією, ми приймаємо, що кваліфікація (competences) – це потенційна здатність функціонувати в певній ситуації або конкретних умовах, пов'язана з формалізацією наявних знань, вмінь, досвіду чи певних психологічних особливостей. Кваліфікація робить працівника здатним виконувати свої обов'язки на певному робочому місці, а компетентності визначають, що робота на цій посаді виконана як очікувалося. Іншими словами, компетентності визначаються на порівнянні поточних результатів або досягнень працівника з результатами чи досягненнями, визначеними у стандартах ефективності, що розроблені відповідно до кваліфікаційних вимог певної професії. Це означає, що перш ніж працівник досягне очікуваного рівня компетентності, спочатку він повинен продемонструвати визначений рівень кваліфікації.

References:

1. Gonsalvez C.J., Calvert F.L. (2014). Competency – based Models of Supervision: Principles and Applications, Promises and Challenges. *Australian Psychologist*, 49 (4), p. 200-208.
2. Page, E.C., Hood, C., & Lodge, M. 2005. Conclusion: is competency management a passing fad? *Public Administration*, 83(4): 853-860.
3. Chapman, Lovell.(2006). The competency model of hospitality service: why it doesn't deliver. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 18(1), 78-88.
4. Hoffmann, T. (1999). The meanings of competency. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 23 No. 6, pp. 275-286. <https://doi.org/10.1108>.
5. Moore, D.R., Cheng, M., & Dainty A.R.J. (2002). Competence, competency and competencies: Performance assessment in organisations. *Work Study*, 51(6).
6. Cheng, M., Dainty, A.R.J., Moore, D.R. (2003). The differing faces of competency in Britain and America, *Journal of Management Development*, 22(6), p. 527-537.
7. Boyatzis, R.E. (1982) *The Competent Manager. The Model for Effective Performance*. John Wiley and Sons, Inc., New York.
8. Spencer, L.M. and Spencer, S.M. (1993). *Competence at Work Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons, New York.
9. Woodruffe, C. (1993). What is meant by a competency? *Leadership & Organization Development Journal*, 14(1), 29-36.
10. Mirabile, R.J. (1997). Everything you wanted to know about competency modeling. *Training and Development*, 73-77.
11. Green, P. (1999). *Building Robust Competencies*. Jossey-Bass. San Francisco.
12. *The Manager Competency Model (2001)* Hay Acquisition Company 1, Ins., Boston.

13. Buford, J.A., Jr., & Lindner, J.R. (2002). Human resource management in local government: Concepts and applications for students and practitioners. OH: Southwestern Cincinnati.
14. Jackson, S.E. Schuler, R.S. (2003): Managing human resources through strategic partnerships, 8th ed. Cincinnati, OH: South-Western.
15. Gangani McLean, Braden A. Competency-Based Human Resource Development Strategy. Performance Improvement Quarterly 2006; 19 (1): 127-140.
16. Draganidis, Mentzas. (2006) Competency Based Management; a review of Systems and approaches. Information Management & Computer Security. 14(1):51-64.
17. Ljungquist, U. (2007). Core Competency beyond identification: Presentation of a model. Management Decision, 393-402.
18. Guidelines for Competency Management Systems for Downstream and Petroleum Sites. 2011. Petroleum Industry Association Ltd. Published by Cogent.
19. Cogent, National Skills Academy Process Industries; UK PIA: Guidelines for Competency Management Systems for Downstream and Petroleum Sites (June 2011).
20. Teodorescu, T., (2006), Competence versus competency. What is the difference? (in:) Performance Improvement, Vol. 45, No. 10, Nov/Dec, p. 27-29.
21. Rowe, C. (1995), Clarifying the use of competence and competency models in recruitment, assessment and staff development, (in:) «Industrial and Commercial Training», Vol. 27, Iss. 11, p. 13.
22. F. Belkadi, E. Bonjour, M. Dulmet Competency characterisation by means of work situation modelling. Computers in Industry, Elsevier, 2007, 58 (2), pp. 164-178.
23. Guido Capaldo, Luca Iandoli, Giuseppe Zollo (2006) A situationalist perspective to competency management. Human Resource Management. Vol. 45. No. 3.434.
24. Kupczyk T. (2014) Competencies of Management Staff in the Knowledge-Based Economy. Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu, Wrocław.
25. Kunnanatt, J.T., (2008), Emotional intelligence: theory and description. A competency model for interpersonal effectiveness, (in:) «Career Development International», Vol. 13. Iss. 7.