

УДК 336:352.075.1

Сімченко Н. О., Довгань Л. Є.

## ЗАСТОСУВАННЯ КОМПЕТЕНЦІЙНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ

Управління людськими ресурсами організації в контексті сучасних соціально-економічних трансформацій характеризується імплементацією таких механізмів кадрової взаємодії, які б забезпечували гнучкість та адаптованість організації до викликів та загроз у невизначеному зовнішньому середовищі. Сучасна практика управління людськими ресурсами засвідчує, що одним із превентивних підходів до підвищення ефективності управління людськими ресурсами є компетенційний підхід.

Проблематика управління людськими ресурсами організації на засадах компетенцій висвітлена в наукових працях закордонних вчених: М. Армстронга, Р. Боятциса, В. Вертера, А. Віланда, Д. Дубоїса, Р. Міллса, Л. Спенсера, С. Уїддета, С. Холліфорда, В. Байденка, І. Зимньої, Г. Селевка, А. Субетто, А. Хуторського [1, 2]. Серед наукових здобутків вітчизняних науковців, присвячених цій проблематиці, виділимо роботи А. Ліпенцева, Н. Ничкало, О. Овчарука, Л. Парашенка, В. Свистуна, В. Ягупова [3–6].

В сучасних публікаціях підкреслюється актуальність застосування компетенційного підходу до управління людськими ресурсами організації, аналізуються сфери застосування компетенцій у здійсненні функцій кадрового менеджменту, характеризуються моделі компетенцій в діяльності працівників. Разом з тим зазначимо, що розвиток наукових ідей щодо застосування компетенційного підходу на практиці супроводжується появою різних підходів до трактування ключових понять, які лежать в основі компетенційної концепції розвитку людських ресурсів організації. Також сучасні наукові публікації характеризуються недостатньою практичною спрямованістю висновків та рекомендацій щодо застосування положень компетенційного підходу в управлінні розвитком людських ресурсів організації.

Метою статті є висвітлення та обґрунтування напрямків застосування компетенційного підходу до управління людськими ресурсами організації.

Поставлені мета обумовила необхідність вирішення таких завдань:

- виявити особливості застосування компетенційного підходу до управління людськими ресурсами організації;
- здійснити контент-аналіз понять «компетенція», «компетентність»;
- проаналізувати сучасну практику застосування компетенційного підходу у визначенні професійних компетенцій керівного складу організації;
- визначити та обґрунтувати переваги застосування компетенційного підходу в управлінні людськими ресурсами організації.

Результати дослідження.

Розвиток компетенційного підходу як системної концепції опису освіченості людини ув'язують з дослідженнями відомого американського лінгвіста Н. Хомського, який сформулював поняття компетенції стосовно теорії мови. Як домінуюча освітня парадигма компетенційний підхід почав розвиватися наприкінці 70-х років ХХ ст. під впливом формування моделей освіти в Західній Європі і США.

Виділяють такі цілі застосування компетенційного підходу в освітянській діяльності [7]:

- посилення орієнтованості освіти на працевлаштування, тобто на підвищення конкурентоспроможності випускників вузу на ринках праці;
- збільшення гнучкості вищої освіти на основі забезпечення системодіяльного, знаннєвого (предметно-дисциплінарного) і компетентнісного підходів на навчально-модульній основі;

– підвищення вимірності якості випускників вузу і забезпечення сумісності результатів підготовки випускників по одному профілю професійної діяльності в різних вузах і різних країнах.

Категорія компетентнісного підходу увійшла до складу понятійного апарату української педагогіки у зв'язку із приєднанням вітчизняної системи освіти до «Болонського руху» в Європі і ухваленням західноєвропейської освітньої термінології [8]. За визначенням відомого вченого В. Байденка, «в рамках Болонського процесу європейські університети в різній мірі та з різними ступенями ентузіазму сприймають компетентнісний підхід, який розглядається як інструмент посилення соціального діалогу вищої школи з ринком праці, поглиблення їх співпраці та відновлення взаємної довіри в нових умовах» [3].

Як зазначає Г. Селевко, компетентнісний підхід передбачає поступову переорієнтацію домінуючої освітньої парадигми на створення умов для оволодіння людиною комплексом компетенцій, які відображають її потенціал, здатність до активних форм взаємодії із зовнішнім оточенням [4].

У зв'язку з цим зазначимо, що поняття «компетентнісний підхід» переважно використовується в освітянській діяльності закладів освіти різних рівнів акредитації. Що до застосування поняття «компетенційний підхід», то, як свідчить бізнес-практика, цей термін використовують в управлінні людськими ресурсами організації.

Якщо в західній освітній системі категорії компетенції і компетенційного підходу еволюційно розвивалися упродовж останніх чотирьох десятиліть, то вітчизняна освітня традиція характеризувалася застосуванням до опису освіченості та професіоналізму категоріальної тріади «знання, вміння, навички» («зунів»). Ключовою відмінністю компетенційного підходу від розповсюджених механізмів накопичування знань, вмінь, навичок є орієнтація на формування у людини, яка навчається, здатності практично діяти. Йдеться про «підпорядкування знання вмінню й практичні потреби» [5].

Виділимо такі особливості компетенційного підходу в сфері управління людськими ресурсами організації:

- формування системи компетенцій співробітників та її застосування на всіх етапах управління людськими ресурсами організації;
- перманентна орієнтація на розвиток і підтримку компетентності співробітників організації;
- зміщення акцентів з інформаційної поінформованості працівників організації на відпрацьовування їх умінь та навичок щодо використання інформації для вирішення практичних проблем;
- оцінювання рівня сформованості у працівників системи компетенцій в результаті їх навчання та розвитку;
- вміння проявляти свої особистісні, професійні та ділові якості, здатність швидше і краще за інших працівників реалізувати власний потенціал за конкретних умов, які склалися на підприємстві;
- здатність до стратегічного мислення, креативності, вміння визначати ефект від реалізації функцій управління та його вплив на організаційний розвиток підприємства ;
- вміння своєчасно подолати опір змінам з боку персоналу підприємства при прийнятті принципово нового рішення;
- прагнення до постійного підвищення рівня компетентності, розширення набору ключових компетенцій;
- здатність до об'єктивного оцінювання рівня організаційної культури підприємства як підґрунтя забезпечення відповідності реалізації функцій управління встановленим цілям підприємства в рамках обраної стратегії розвитку.

Упродовж останніх років у бізнесі часто використовується визначення компетенції, запропоноване американським дослідником Д. Спенсером [1]: компетенція – це базова характеристика людини, що пов'язана з ефективним та/або найкращим виконанням роботи, яке оцінюється на основі відповідних критеріїв. У контексті даного визначення Д. Дубоїс описує компетенцію як «типову та вимірювальну модель поведінки, знань та навичок, що сприяють найвищій ефективності роботи» [2].

Запропоноване в європейському «Проекті TUNING» поняття компетенцій включає «знання й розуміння (теоретичне знання академічної галузі, здатність знати й розуміти), знання як діяти (практичне й оперативне застосування знань до конкретних ситуацій), знання як бути (цінності як невід'ємна частина способу сприйняття й життя з іншими в соціальному контексті)» [7]. Фактично в проекті TUNING імпліцитно підкреслений пріоритет фундаментальної підготовки випускників вузів, у тому числі ефективній фундаментальній підготовці, включаючи системно-математичну та організаційно-управлінську підготовку.

Під компетенціями також розуміють потенціал, здібності випускника до виживання та стійкої життєдіяльності в умовах сучасного багатофакторного соціально-політичного, ринково-економічного, інформаційного та комунікаційного насиченого простору [6]. Компетенція трактується і як «загальна здатність, яка ґрунтується на знаннях, досвіді, цінностях і навилах, які набуті під час навчання» [9].

Отже, в науковій літературі існує значне різноманіття розуміння змісту поняття «компетенція». Розповсюдженим підходом до тлумачення цього поняття є визначення компетенцій як сукупності рис характеру або характеристик, які індивід використовує відповідним чином для досягнення успішних або взірцевих показників у певному виді діяльності в організації [10]. Під компетенцією також розуміють поведінку співробітника, яка призводить до успіху.

Аналіз тенденцій застосування компетенційного підходу в педагогіці свідчить про суттєву змістовну розбіжність понять «компетенція» та «компетентність». Тому проаналізуємо підходи до визначення поняття «компетентність» в контексті обґрунтування застосування компетенційного до управління людськими ресурсами в підвищенні ефективності їхньої роботи.

На думку міжнародних експертів, поняття «компетентність» охоплює [11]:

- задані навички (вимога виконувати певні індивідуальні завдання);
- використання знань і вмінь на робочому місці на рівні встановлених вимог (стандартів) до даної роботи;
- здатність відповідально виконувати обов'язки і досягати запланованих результатів;
- здатність знаходити рішення у нестандартних ситуаціях;
- здатність застосовувати знання і вміння у нових умовах виробничої діяльності.

За результатами контент-аналізу нами визначено, що компетентність як комплексне поняття включає систему компетенцій особистості, а також її здатність реалізувати на практиці ті компетенції, які безпосередньо призведуть до успішних показників в діяльності. Компетентність можна визначити як набір властивостей і характеристик працівника, які дозволяють йому досягти успіху в конкретній ситуації або при виконанні певної роботи. Отже, компетентність – це здатність вирішувати реальні задачі, доведена готовність до діяльності.

З метою виявлення особливостей реалізації компетенційного підходу в управлінні людськими ресурсами організації нами були проведені широкомасштабні дослідження, в яких прийняли участь 175 керівників різних рівнів управління. Дослідження проводилися на базі 68 підприємств України різних форм власності.

Одним із аспектів проведених досліджень було виявлення та оцінка професійних компетенцій керівників. Згідно розробленої нами класифікації компетенцій управлінського персоналу до професійних компетенцій увійшли 14 компетенцій (табл. 1). Оцінка професійних компетенцій здійснювалася для керівників вищого, середнього та нижнього рівнів управління з використанням методів бальної оцінки та методів відносного ранжирування.

Таблиця 1

## Види професійних компетенцій в управлінській діяльності керівника

Компетенції	Абревіатура компетенції
Професійні	КП
Знання та вміння планувати діяльність компанії (підрозділу)	КП-1
Знання та вміння планувати особистий робочий час	КП-2
Здатність організувати роботу відповідно до вимог безпеки життєдіяльності й охорони праці	КП-3
Вміння організувати роботу компанії (підрозділу)	КП-4
Здатність використовувати професійно профільовані знання в сфері діяльності компанії	КП-5
Вміння мотивувати персонал	КП-6
Здатність до ділових комунікацій у професійній сфері, знання основ ділового спілкування	КП-7
Навички роботи в команді	КП-8
Вміння вести переговори	КП-9
Вміння управляти конфліктами	КП-10
Вміння приймати рішення	КП-11
Вміння контролювати роботу підлеглих	КП-12
Знання ділового етикету	КП-13
Вміння формувати корпоративну культуру компанії	КП-14

В результаті проведених досліджень визначено коефіцієнти вагомості професійних компетенцій (табл. 2).

Таблиця 2

## Коефіцієнти вагомості професійних компетенцій в управлінській діяльності керівників різних рівнів управління

Коеф. вагомості	Професійні компетенції керівників вищого рівня управління														Всього
	КП-1	КП-2	КП-3	КП-4	КП-5	КП-6	КП-7	КП-8	КП-9	КП-10	КП-11	КП-12	КП-13	КП-14	
$\alpha$	0,06 86	0,06 87	0,06 94	0,06 93	0,06 89	0,07 67	0,07 01	0,07 59	0,07 18	0,06 94	0,06 65	0,06 92	0,07 85	0,07 70	
$\alpha, \%$	6,86	6,87	6,94	6,93	6,89	7,67	7,01	7,59	7,18	6,94	6,65	6,92	7,85	7,70	
Коеф. вагомості	Професійні компетенції керівників середнього рівня управління														Всього
	КП-1	КП-2	КП-3	КП-4	КП-5	КП-6	КП-7	КП-8	КП-9	КП-10	КП-11	КП-12	КП-13	КП-14	
$\alpha$	0,06 03	0,07 16	0,05 64	0,08 14	0,06 84	0,07 48	0,08 44	0,07 38	0,06 89	0,07 16	0,07 12	0,07 22	0,07 07	0,07 43	1
$\alpha, \%$	6,03	7,16	5,64	8,14	6,84	7,48	8,44	7,38	6,89	7,16	7,12	7,22	7,07	7,43	100
Коеф. вагомості	Професійні компетенції керівників нижнього рівня управління														Всього
	КП-1	КП-2	КП-3	КП-4	КП-5	КП-6	КП-7	КП-8	КП-9	КП-10	КП-11	КП-12	КП-13	КП-14	
$\alpha$	0,05 94	0,07 28	0,05 66	0,05 49	0,07 64	0,08 95	0,07 90	0,08 41	0,05 72	0,08 68	0,07 11	0,08 30	0,06 11	0,06 83	1
$\alpha, \%$	5,94	7,28	5,66	5,49	7,64	8,95	7,90	8,41	5,72	8,68	7,11	8,30	6,11	6,83	100

Порівняльний аналіз профілів професійних компетенцій керівників представлено на рис. 1.

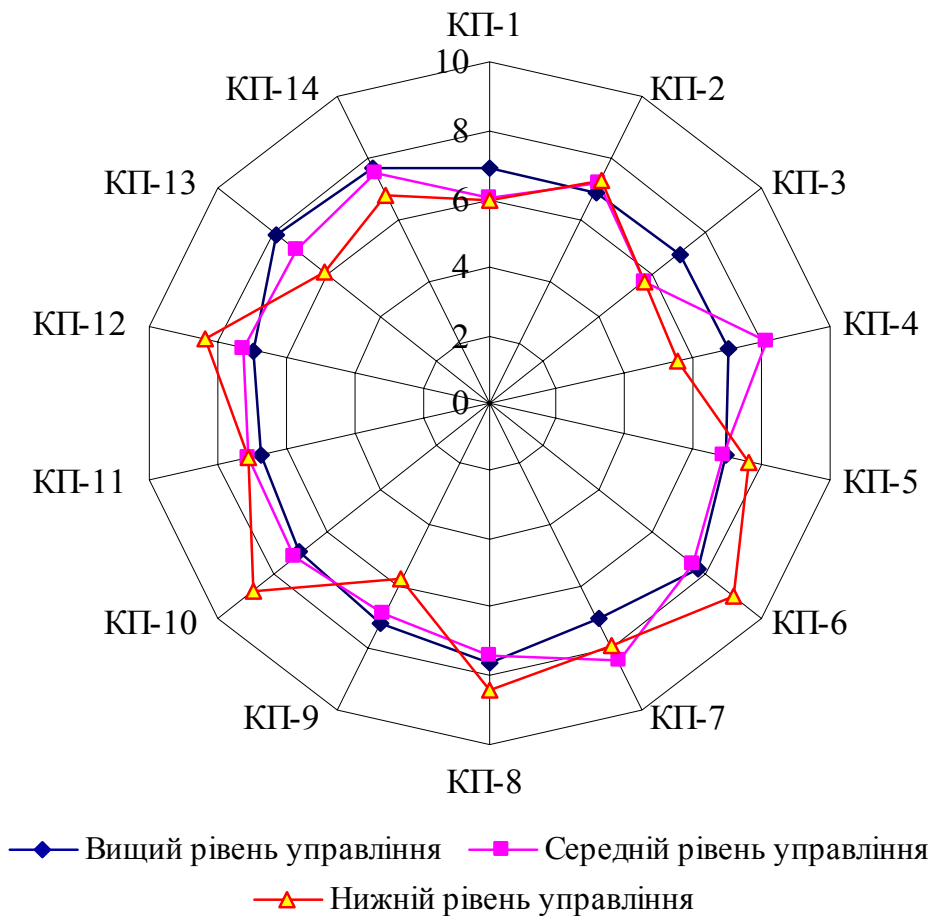


Рис. 1. Фактичні профілі професійних компетенцій управлінського персоналу

Результати оцінки професійних компетенцій керівників свідчать, що для управлінців вищого рівня найбільш важливими є такі компетенції, як: знання ділового етикету ( $\alpha = 7,85\%$ ); вміння формувати корпоративну культуру компанії ( $\alpha = 7,70\%$ ); вміння мотивувати персонал ( $\alpha = 7,67\%$ ). Для керівників середнього рівня управління значущими є компетенції: здатність до ділових комунікацій у професійній сфері, знання основ ділового спілкування (КП-7),  $\alpha = 8,44\%$ ; вміння організувати роботу підрозділу (КП-4),  $\alpha = 8,14\%$ ; вміння мотивувати персонал (КП-6),  $\alpha = 7,48\%$ . На відміну від набору компетенцій керівників вищого та середнього рівнів управління, в діяльності керівників нижнього рівня управління значущими виявилися компетенції: вміння мотивувати персонал ( $\alpha = 8,95\%$ ); вміння управляти конфліктами ( $\alpha = 8,68\%$ ); навички роботи в команді ( $\alpha = 8,41\%$ ).

Аналіз практики застосування компетенційного підходу в управлінні людськими ресурсами дозволив виділити такі переваги для організації:

- можливість управління індивідуалізованими навчальними програмами, орієнтованими на розвиток основних компетентностей працівників;
- сприяння формуванню системи безперервного навчання в організації;
- можливість виявлення з боку працівників специфічних талантів, спостереження за їх становленням у процесі розвитку і здобування визнання своїх талантів і досягнень;

- можливість отримання наставниками (коучами) визнання своїх досягнень при вивченні та оцінюванні їх наставницької діяльності;
- досягнення узгодженості дій і справедливості в роботі з персоналом;
- ефективний обмін інформацією між співробітниками;
- підвищення ефективності роботи компанії за рахунок визначення та розвитку компетенцій, які обумовлюють реальну ефективність бізнесу та ін.

## ВИСНОВКИ

Виявлено та проаналізовано напрями застосування компетенційного підходу до управління людськими ресурсами організації. З метою виявлення особливостей реалізації компетенційного підходу в управлінні людськими ресурсами були проведені дослідження на базі 68 промислових підприємств. В ході досліджень було виявлено ключові компетенції в діяльності керівників різних рівнів управління; встановлено вагомість груп компетенцій методом бальної оцінки; здійснено оцінку груп компетенцій методом відносного ранжирування; проведено аналіз та оцінку реалізації системи управлінських компетенцій керівниками різних рівнів управління.

Аналіз та оцінка компетенційних профілів в діяльності керівників різних рівнів управління є підґрунтям для формування моделей управлінських компетенцій в організації. У зв'язку з цим практична значущість компетенційного підходу до управління людськими ресурсами організації полягає в ідентифікації у працівників системи компетенцій та їх реалізації в розвитку людських ресурсів організації.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Spencer L. M. *Competence at Work : Models for Superior Performance* / L. M. Spencer, S. M. Spencer. – New York : John Wiley & Sons, Inc. – 1993.
2. Dubois D. D. *Competency-based Performance Improvement: A Strategy for Organization Change* / D. D. Dubois // Human Resource Development Press. – 1993.
3. Байденко В. И. *Болонский процесс: проблемы, опыт, решения* / В. И. Байденко. – [2-е изд, исправл. и доп.]. – М. : Исследоват. центр проблем кач-ва под-ки спец-ов, 2006. – 111 с.
4. Селевко Г. *Компетентности и их классификации* [Электронный ресурс] / Г. Селевко. – Режим доступа: [http://matem.uspu.ru/i/inst/math/subjects/M04OPDMAT\\_MAT2007D02.pd](http://matem.uspu.ru/i/inst/math/subjects/M04OPDMAT_MAT2007D02.pd).
5. Паращенко Л. І. *Технологія формування ключових компетентностей у старшокласників: практичні підходи* / Л. І. Паращенко // *Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи* : Бібліотека з освітньої політики / Під заг. ред. О. В. Овчарук. – К. : К.І.С., 2004. – С. 73–85.
6. Овчарук О. *Компетентності як ключ до оновлення змісту освіти* / О. Овчарук // *Стратегія реформування освіти в Україні : рекомендації з освітньої політики*. – К. : К.І.С., 2003. – С. 13–39.
7. *Проект Тьюнінг – гармонізація освітніх структур у Європі* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://tuning.Unideusto.org/tuningeu/images/smtories/template/General\\_Brochure\\_Ukrainian\\_version.pdf](http://tuning.Unideusto.org/tuningeu/images/smtories/template/General_Brochure_Ukrainian_version.pdf).
8. *Розвиток ринку послуг вищої освіти в контексті Болонського процесу і вдосконалення конкурентної діяльності ВНЗ : матеріали наук.-метод. конф.* / Укоопспілка, Львів. комерц. акад.; [редкол. : Скибінський С. В. та ін.] – Львів : Вид-во Львів. комерц. акад., 2008. – 213 с.
9. Шишов С. Е. *Понятие компетенции в контексте качества образования* / С. Е. Шишов // *Стандарты и мониторинг в образовании*. – 1999. – № 2. – С. 30–34.
10. Кузьмина Н. В. *Методы акмеологического исследования качества подготовки педагогов* / Н. В. Кузьмина. – М. : Исследоват. центр проблем кач-ва под-ки спец-ов, 2002. – 68 с.
11. *Державні стандарти професійної освіти : теорія і методика* : монографія / За ред. Н. Г. Ничкало // *Стандарты и мониторинг в образовании*. – 2004. – № 2. – С. 22–31.