

УДК331.107

Миронова Л.Г.

доктор економічних наук,
професор кафедри економіки
Класичного приватного університету

Зеркаль А.В.

кандидат економічних наук, доцент,
заступник завідувача, доцент кафедри фінансів,
підприємництва та біржової діяльності
Класичного приватного університету

Myronova Larysa

Doctor of Economic Sciences,
Professor of the Department of Economics
Classic Private University

Zerkal Anastasiia

Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor,
Associate Professor of the Department
of Finance, Entrepreneurship and Stock Exchanges
Classic Private University

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА: КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE: COMPETENCE APPROACH

У статті досліджено особливості використання компетентнісного підходу до управління персоналом підприємства в сучасних умовах. Наведено класифікації компетенцій персоналу підприємства. Визначено, що спектр компетенцій дуже широкий та може бути поділений на кластери (з погляду працівника та підприємства). Розроблено поетапну технологію створення необхідних компетенцій та методику оцінки ефективності щодо їх запровадження. Розглянуто особливості використання компетентнісного підходу до управління персоналом підприємства на прикладі підвищення рівня комерційної свідомості. Відзначено, що розвиток компетенцій – це процес, який потребує постійного корегування через зміни в суспільстві та оцифрування економіки, щодо оптимізації та автоматизації бізнес-процесів, підвищення продуктивності праці та виробництва, а також поліпшення комунікаційної взаємодії в колективі та зі споживачами. Виокремлено ключові компетенції персоналу підприємства.

Ключові слова: компетентнісний підхід, підприємство, персонал, трудові відносини, управління.

В статье исследованы особенности использования компетентностного подхода к управлению персоналом в современных условиях. Приведены классификации компетенций персонала предприятия. Определено, что спектр компетенции очень широкий и может быть разделен на кластеры (с точки зрения работника и предприятия). Разработаны поэтапная технология создания необходимых компетенций и методика оценки эффективности их внедрения. Рассмотрены особенности использования компетент-

ностного підходу к управленю персоналом на примере повышения уровня коммерческой сознательности. Отмечено, что развитие компетенций – это процесс, требующий постоянной корректировки из-за изменений в обществе и диджитализации экономики, в части оптимизации и автоматизации бизнес-процессов, повышения производительности труда и производства, а также улучшения коммуникационного взаимодействия в коллективе и с потребителями. Выделены ключевые компетенции персонала предприятия.

Ключевые слова: компетентностный подход, предприятие, персонал, трудовые отношения, управление.

The article explores the peculiarities of using the competence approach in personnel management in modern conditions. A review of the literature shows adequate research on developing human resource management tools and guidelines to assist the management in identifying the accident causation of the enterprise and safety improvements. Given the classification of competencies of staff of the enterprise. From a human resource perspective, competency approaches provide a basis for integrating key human resource activities such as selection and assessment, performance management, training, development and reward management, thus developing a coherent approach to the management of people in enterprises. It is determined that the range of competence is very wide and can be divided into clusters (from the point of view of the employee and the enterprise). Competency approaches, therefore, can be seen as a forward-looking and proactive approach for translating strategy into job-related and individual skills and behaviours that people can understand and therefore implement in support for change. A phased technology has been developed to create the necessary competencies and a methodology for assessing the effectiveness of their implementation. Competency management systems assess how prepared an employee will be for all working conditions, assure that the job gets done correctly, on time, every time, with a strict adherence to safety standards. The features of the use of a competence-based approach to personnel management on the example of increasing the level of commercial awareness are considered. All competency approaches help organizations attract and develop talented employees, identify the right person for a job position, perform succession planning, training analysis, and other core human resources functions. It is noted that the development of competencies is a process that requires constant adjustment due to changes in society and the digitalization of the economy, in terms of optimizing and automating business processes, increasing labor productivity and production, as well as improving communication in the team and with consumers. The key competences of the enterprise staff are highlighted.

Keywords: competence approach, enterprise, staff, labor relations, management.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Трансформаційні процеси в соціально-економічній системі несуть як великі можливості, так і серйозні загрози для кожного підприємства через підвищення ступеня невизначеності та наявності ризиків. У цьому разі персонал є ключовим системоутворюючим чинником підприємства, а інші складники втілені в матеріальній та інтелектуальній формі досвідом і знаннями людей. Цілеспрямоване формування і розвиток людського потенціалу на основі компетентнісного підходу збагачують механізми управління і тим самим дають змогу досягати успіху в конкурентній боротьбі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Компетентнісний підхід до управління персоналом підприємства аналізується та висвітлюється в роботах таких учених, як М. Вакола, Ф. Драгонідіс, Ф. Жанг, А. Левінсон, Л. Маркус, М. Омар, Г. Томсон. Серед останніх досліджень, у яких розроблено основи управління персоналом підприємства, можна виокремити роботи А. Васильєвої, І. Куртової, Н. Зайцевої та ін. Особливої уваги заслуговують праці щодо компетенцій персоналу підприємства, який потребує постійного аналізу та вдосконалення через зміну пріоритетів розвитку суспільства, переходу до вищого ріння технологічного укладу економіки країни тощо. Однак додаткового вивчення потребує питання використання компетентнісного підходу в системі управління персоналом підприємства в умовах швидкої диджиталізації суспільства та економіки, яке потребує своєчасного формування компетенцій майбутнього.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження особливостей

управління персоналом підприємства на основі компетентнісного підходу.

Виклад основного матеріалу дослідження з певним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Використання компетенцій в управлінні людськими ресурсами не є новим. Протягом останнього десятиліття моделі управління компетенціями використовувалися для того, щоб зосередитися на індивідуальній роботі, визначити компетенції, необхідні для ефективної майбутньої роботи, проаналізувати прогалини між поточними високими та середніми показниками та дослідити навички, необхідні для довгострокового майбутнього успіху підприємства. Отже, підходи компетентності можна розглядати як перспективний та проактивний підхід до перекладу стратегії підприємства на професійні та індивідуальні навички та поведінку, які люди можуть зрозуміти і, отже, впровадити у підтримку змін. Усі підходи до компетенції допомагають підприємствам залучати та розвивати талановитих працівників, визначати потрібну особу на посаду, здійснювати планування, аналіз навчання та інші основні функції людських ресурсів [1, с. 2]. Суттєве зростання інтеграції системи управління компетентністю до систем і практик управління людськими ресурсами можна спостерігати з моменту впровадження системи управління компетентністю в 1959 р., а перевага цієї системи стає все більш очевидною [2, с. 117].

Поняття «компетенція» досить різнопланово і залежить від розстановки акцентів:

- здатність співробітника виконувати функції відповідно до виробничих стандартів та стандартів поведінки;
- індивідуальні характеристики співробітника, які можна достовірно оцінити і щодо яких можна стверджувати, що вони значущі для ефективного виконання роботи;

– здатність людини досягати конкретних виробничих результатів і здійснювати дії, які лежать в основі досягнення ефективної діяльності підприємства [3, с. 54–55].

У сучасних реаліях компетенції – це певні вимоги до підготовки фахівців (потенціал, знання, навички, досвід, цінності, мотивація) і водночас – здатність працівника відтворювати певний тип стійкої поведінки для досягнення поставленої мети.

Існують різні класифікації компетенцій:

– природні компетенції, тобто базові якості особистості: емоційна стабільність, тривожність, приємність, цинізм, сумлінність, спонтанність, відкритість досвіду, культурність;

– адаптивні компетенції – набір якостей, що дають індивіду змогу досягати мети в новій обстановці, робочому середовищі, соціальному оточенні;

– придбані компетенції – це знання й уміння, набуті на роботі, а також у ході навчання і повсякденної діяльності [4, с. 371].

Можна виділити іншу класифікацію компетенцій:

– інструментальні компетенції (дослідні, методичні, комунікативні, лінгвістичні);

– міжособистісні компетенції (індивідуальна здатність висловлювати свої думки, вміння працювати в команді, навички відносин із людьми, здатність до критики і самокритики);

– системні компетенції (сприйняття дійсності, здатність породжувати нові ідеї, працювати самостійно, прагнення до успіху);

– загальнокультурні компетенції (здатність використовувати основи філософських знань, аналізувати основні етапи розвитку суспільства і формувати громадянську позицію, здатність використовувати свої знання в різних сферах суспільства) [5, с. 59].

Окрім того, виділяють загальні компетенції, які повинні бути притаманні всьому персоналу підприємства, і спеціальні компетенції, які притаманні певній категорії персоналу.

Компетентність означає систему стандартів або набір вимог, необхідних для ефективної трудової діяльності, а також демонструються індивідуумом функціональні та поведінкові характеристики і результати діяльності. Компетентність – це ступінь освоєння визначеної компетенції конкретним фахівцем залежно від його особистісних характеристик (уміння бути ефективним) [6, с. 265].

За ступенем розвиненості компетентності виділяють:

– нерозвинену компетентність (усвідомлена некомпетентність, коли розвиток ускладнений);

– недостатньо розвинену компетентність (неусвідомлена некомпетентність, але розвиток можливий);

– достатню компетентність (для фахівців середньої ланки);

– сильно розвинену компетентність (усвідомлена компетентність, коли співробітник здатний активно впливати на те, що відбувається, передбачати і запобігати негативним подіям);

– лідерську компетентність (експертна, коли менеджер вищої ланки здатний успішно реалізовувати стратегічні рішення) [7, с. 749].

Ф. Жанг [7] наводить найбільш поширені компетенції фахівців сучасних підприємств: орієнтація на

досягнення результату; розуміння бізнесу; орієнтація на споживача; вирішення проблем; організація лідерства; вміння працювати в команді; комунікації і встановлення взаємовідносин; аналітичний підхід.

Для більшості посад на підприємстві рекомендується застосовувати моделі, що містять 5-9 компетенцій.

Складниками професійної компетентності, що впливають на поведінку працівника, є: життєвий цикл розвитку особистості, професійні знання, вміння, навички; цінності, мотиви, установки; загальні та когнітивні здібності; психофізіологічні якості; професійно значущі особисті якості.

Спектр складників компетентності є дуже широким, але можна виділити основні кластери компетенцій, що розкривають її найбільш повно (з погляду працівника і підприємства).

Із погляду працівника:

– загальні компетенції (орієнтація на результат, гнучкість мислення, відповідальність);

– функціональні (професійні) компетенції (базові знання, вміння та поведінкові здатності особистості здійснювати необхідні функції оптимальним способом у зв'язку зі специфікою професії або спеціальності);

– управлінські компетенції (знання й уміння у сфері сприйняття, розуміння поведінки людей, мотивації їхньої діяльності, високий рівень комунікативної культури, вироблення, прийняття та ефективна реалізація управлінських рішень).

Із погляду підприємства:

– рольові компетенції (лідерські та комунікативні здібності, соціальна активність індивідуума у спільній діяльності людей під час виконання певних виробничих завдань);

– стратегічні компетенції, що описують відмітні характеристики ділової стратегії в контексті її відповідності зовнішньому конкурентному середовищу;

– ключові компетенції, які забезпечують потенційний доступ до ринку, що визначають відмітні характеристики кінцевого продукту, що забезпечують очевидну вигоду споживачеві й практично не відтворюються конкурентами [8, с. 350].

Як відзначає у своїх дослідженнях Н. Вазірані, «модель компетенцій складається з певної сукупності компетенцій, необхідних для ефективної діяльності на конкретній посаді та підприємстві. Кожна компетенція описується через позитивні й негативні індикатори, тобто найбільш характерні приклади успішної або неуспішної поведінки, що призводить до певного рівня ефективності» [9, с. 121].

Моделі компетенцій відрізняються від вимог до посади [9]: перші характеризуються системністю і включають характеристики поведінки, необхідні для успішної роботи, тоді як другі можуть характеризуватися прикладами успішної або неуспішної поведінки.

Вибір правильних підходів допомагає вирішити проблему оцінки компетенцій співробітників, досягти поставлених цілей, підвищити ефективність діяльності і задоволеність працівників досягнутим результатом, а підприємству – піднятися на новий рівень розвитку.

Поетапна технологія створення компетенцій передбачає таку послідовність дій:

– формулювання стратегії і цілей підприємства;

- виділення ключових завдань діяльності персоналу, що впливають зі стратегії її розвитку;
- ідентифікація і формалізація бачення адміністрації;
- аудит рівня наявних і необхідних компетенцій;
- розроблення ключових компетенцій;
- визначення поведінкових реакцій, які повинні виявлятися у співробітників у ході вирішення робочих завдань;
- кластеризація компетенцій;
- виділення індикаторів поведінки і рівнів компетенцій;
- розроблення профілів посад за компетенціями;
- створення шкал оцінки на кожному рівні компетенцій, щоб описати неприпустимий, допустимий і видатний рівні поведінки співробітників на робочому місці.

Оцінка ефективності діяльності не носить остаточного характеру, а супроводжується проміжним моніторингом якості виконання робіт та складанням оціночного звіту, який включає оцінку досягнутих результатів, опис відхилень від стандарту, рекомендацій щодо подальшого розвитку працівника.

Методика оцінки виконання роботи за компетенціями дає змогу оцінити не тільки кількісні та якісні результати, а й те, якими поведінковими рішеннями вона супроводжувалася (яким способом, із застосуванням яких компетенцій працівник домагається потрібного результату).

Для вибору й обґрунтування компетенцій персоналу, що охоплюють різні аспекти їхньої діяльності та поведінки, необхідні аналіз змісту виконуваних конкретною категорією співробітників робіт і виділення компетенцій, притаманних будь-якому виду трудової діяльності.

Окрім того, слід передбачати визначення значущості пропонованих компетенцій у рамках групи, що характеризують ступінь важливості кожної для ефективного виконання поставлених завдань і досягнення загальних цілей підприємства. Виділення компетенцій, установлення їх вагомості, рівнів володіння та їхня бальна оцінка є основою для формування моделі оцінки компетенції персоналу.

На підставі шкали рівнів прояву компетенцій і моделі оцінки компетенцій доцільне складання карти компетенцій співробітників, що дає змогу: визначити зони прояву конкретних компетенцій, сформулювати програму розвитку за деякими з них, методи заохочення за наближення до стандартних вимог.

Остаточна форма представлення моделі може включати кластери компетенцій, розподіл компетенцій за рівнями і поведінкові індикатори, що дають змогу проводити виміри [10, с. 2043–2044].

Успішність реалізації моделі управління компетенціями визначають:

- погодження моделі компетенцій із ключовими зацікавленими особами (у тому числі з внутрішніми і зовнішніми споживачами);
- узгодження моделі компетенцій із кадровими процесами;
- колективна творчість максимально зацікавлених менеджерів;
- об'єктивність застосовуваних методик і точність оцінок;

- формування умов для реалізації програми і планів управління компетенціями (цілі – завдання – виконавці – ресурси).

Послідовність дій із реалізації отриманих результатів передбачає:

- розроблення програми профілів посад за компетенціями;
- тренінги з працівниками щодо реалізації нововведень і формування нових компетенцій;
- оцінку результатів навчання;
- мотивацію співробітників до майбутніх змін;
- визначення можливості опору майбутнім змінам і розроблення заходів щодо їх подолання;
- оцінку успішності реалізації компетентнісного підходу [10, с. 2045].

Використання компетентнісного підходу в практиці управління розвитком персоналу може мати свої особливості залежно від стратегічних завдань. Наприклад, стоїть завдання істотно підвищити рівень комерційної свідомості персоналу підприємства. Встановлюємо особливості комерційної свідомості персоналу (відсутність розуміння свого внеску в результат діяльності підприємства, розбіжність цінностей співробітників і загальних цілей підприємства, неприйняття колективом філософії адміністрації, часті конфлікти). Чим у цій ситуації може допомогти компетентний підхід?

Спонування персоналу до співпраці, вдосконалення стилю роботи адміністрації, дослідження мікроклімату, аудит відповідності компетентності співробітників поставленим завданням, необхідність нових компетенцій, переосмислення існуючих традицій, перепроєктування ролей, регламентування обов'язків, корективи в критерії оцінки ефективності діяльності і завантаженості співробітників, зміни в мотивації до роботи.

Під час вибору стратегії інноваційного розвитку необхідно оцінити життєвий цикл розвитку підприємства, ресурсні можливості підприємства (інтелектуальний і трудовий потенціал, маркетинговий, управлінський, фінансовий, інноваційний, інвестиційний, матеріальний, технологічний) і тільки з урахуванням цього розглядати інноваційні можливості підприємства (наявність потенціалу інноваційної компетенції у керівників і фахівців, перепрофілювання і навчання інноваційним компетенціям, необхідні інвестиції, можливі опору змінам і методи їх подолання) У реалізацію цілей професійного розвитку співробітників успішні підприємства інвестують щорічно 5–10% фонду заробітної плати.

Управління компетенціями співробітників передбачає можливість сконцентруватися на конкретних предметах управлінського впливу. Не можна жити тільки сьогоднішнім днем. Навіть у найближчі роки будуть затребувані інші професійні вимоги: навички вирішення складних проблем, навички спілкування, навички роботи з великим масивом інформації та його обробка, системні й когнітивні здібності, а особисті якості людини, його компетенції істотно змінюються, щоб своєчасно відповідати на сучасні виклики (табл. 1).

Цільова модель компетенцій майбутнього включає когнітивні, соціально-психологічні, цифрові й специфічні навички.

Ключові компетенції та навички персоналу підприємства в 2018 р.

Особисті якості	Компетенції	Базові навички
Ухвалення базових цінностей	Критичне мислення	Навички читання і письма
Допитливість	Творче мислення	Математична грамотність
Ініціативність	Уміння спілкуватися	Гуманітарні знання наукові знання
Наполегливість	Вміння працювати в колективі	Фінансова та підприємницька грамотність
Лідерські якості	Спільна діяльність і співпраця	ІКТ-грамотність
Соціальна та культурна залученість у суспільне життя	Знання іноземних мов	Загальнокультурна свідомість
Усвідомлена, відповідальна діяльність	Саморозвиток та самовдосконалення	

Джерело: складено авторами за даними [11]

До когнітивних навичок слід віднести:

– здатність до самосвідомості та самовдосконалення, організації власної діяльності, успішності навчання; сприйняття критики і зворотного зв'язку; допитливість;

– адаптивність до нових умов і роботи в умовах невизначеності;

– наявність управлінських навичок: уміння розставляти пріоритети; формувати і працювати з командою однодумців; мотивувати і розвивати їх; делегувати завдання і повноваження, відповідальність, прийняття ризиків; наполегливість у досягненні цілей; ініціативність.

Соціально-поведінкові навички: комунікативні презентаційні, письмові здібності; етичність; управління стресом; міжкультурна взаємодія, соціальна відповідальність.

Цифрові навички: здатність працювати з великим масивом інформації, створювати й управляти системою інформації.

Специфічні навички: формування, трансляція і ретрансляція контенту.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. В умовах декларованого безперервного розвитку людського потенціалу вирішальна роль належить компетентному підходу. Розвиток компетентності – динамічний процес, оскільки зміна конкурентного середовища знижує цінність окремих із них або призводить до їх втрати, необхідність придбання нових компетенцій.

Фахівці, здатні максимально органічно поєднувати і застосовувати відзначені навички в реалізації професійної діяльності, меншою мірою схильні до впливу динамічних змін на ринку праці.

Стратегія підприємства має передбачати своєчасне формування нових затребуваних компетенцій майбутнього.

Бібліографічний список:

1. Draganidis F., Chamopoulou P., Mentzas G. An ontology based tool for competency management and learning paths. *Knowledge Management* : 6th International Conference, Graz, 6-9 Sept. 2006, Graz, 2006. P. 1–10.
2. Markus L., Thomas H., Allpress K. Confounded by competencies? An evaluation of the evolution and use of competency models. *New Zealand Journal of Psychology*. 2005. № 34(2). P. 117.

3. Draganidis F., Mentzas G. Competency based management: a review of systems and approaches. *Information Management & Computer Security*. 2006. № 14(1). P. 51–64.
4. Levenson A.R., Van der Stede Wim A., Cohen S.G. Measuring the relationship between managerial competencies and performance. *Journal of Management*. 2006. № 32(3). P. 360–380.
5. Homer M. Skills and competency management. *Industrial and Commercial Training*. 2001. № 33(2). P. 59–62.
6. Vakola M., Eric Soderquist K., Prastacos G.P. Competency management in support of organisational change. *International Journal of Manpower*. 2007. № 28(3/4). P. 260–275.
7. Zhang F., Zuo J., Zillante G. Identification and evaluation of the key social competencies for Chinese construction project managers. *Int.J.Project Manage*. 2013. № 31(5). P. 748–759.
8. Tripathi K., Agrawal M. Competency Based Management In Organizational. *Global Journal of Finance and Management*. 2014. № 6(4). P. 349–356.
9. Vazirani N. Competencies and competency model-a brief overview of its development and application. *SIES Journal of Management*. 2010. № 7(1). P. 121.
10. Omar M.N., Fayek A.R. A framework for identifying and measuring competencies and performance indicators for construction projects. *Construction Research Congress 2014: Construction in a Global Network: Research Congress, Atlanta, Georgia, 19-21 May 2014, Atlanta, Georgia, 2014. P. 2043–2052.*
11. Recommendation of the European Parliament and of the Council (on key competences for lifelong learning. May, 2018). URL: https://ec.europa.eu/education/resources-and-tools/document-library/key-competences-for-lifelong-learning_en (дата звернення: 20.06.2019).

References:

1. Draganidis, F., Chamopoulou, P., and Mentzas, G. (2006). "An ontology based tool for competency management and learning paths." 6th International Conference on Knowledge Management (I-KNOW 06), 1–10.
2. Markus, L., Thomas, H., and Allpress, K. (2005). "Confounded by competencies? An evaluation of the evolution and use of competency models." *New Zealand Journal of Psychology*, 34(2), 117.
3. Draganidis, F., and Mentzas, G. (2006). "Competency based management: a review of systems and approaches." *Information Management & Computer Security*, 14(1), 51–64.
4. Levenson, A.R., Van der Stede, Wim A., and Cohen, S.G. (2006). "Measuring the relationship between managerial competencies and performance." *Journal of Management*, 32(3), 360–380.
5. Homer, M. (2001). "Skills and competency management." *Industrial and Commercial Training*, 33(2), 59–62.
6. Vakola, M., Eric Soderquist, K., and Prastacos, G.P. (2007). "Competency management in support of organisational change." *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 260–275.

7. Zhang, F., Zuo, J., and Zillante, G. (2013). "Identification and evaluation of the key social competencies for Chinese construction project managers." *Int.J.Project Manage.*, 31(5), 748–759.
8. Tripathi, K., and Agrawal, M. (2014). "Competency Based Management In Organizational." *Global Journal of Finance and Management*, 6(4), 349–356.
9. Vazirani, N. (2010). "Competencies and competency model-a brief overview of its development and application". *SIES Journal of Management*, 7(1), 121.
10. Omar, M.N., and Fayek, A.R. (2014). "A framework for identifying and measuring competencies and performance indicators for construction projects". *Construction Research Congress 2014: Construction in a Global Network*, 2043–2052.
11. Recommendation of the European Parliament and of the Council (on key competences for lifelong learning. May, 2018). URL: https://ec.europa.eu/education/resources-and-tools/document-library/key-competences-for-life-long-learning_en (accessed 20 June 2019).