

DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2020-262-6-71-75>

УДК 331.005

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ КОМПЕТЕНТІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ

Манухіна М.Ю., Тацій І.В.

PERSONNEL MANAGEMENT OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE ON THE BASIS OF A COMPETENCE-ORIENTED APPROACH

Manukhina M.Y., Tatsii I.V.

Становлення економіки нового типу, базисом якої є знання, зумовлює посилення людського капіталу в забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств. Новий підхід до методів управління, серед яких розвиток компетенцій персоналу розглядається як пріоритетний напрям у вдосконаленні системи управління інтелектуальною власністю людськими ресурсами. У статті розглянуто доцільність використання компетентісно-орієнтованого підходу до управління персоналом промислового підприємства; розглянуто теоретичні підходи до трактування поняття компетенція і компетентність і проведено семантичний аналіз цих понять; обґрунтовано роль і місце компетентісно-орієнтованого підходу до управління персоналом; визначено складові елементи концепції компетентісного підходу в управлінні персоналом промислового підприємства; досліджено сучасні тенденції використання компетентісного підходу в управлінні людськими ресурсами промислового підприємства.

Ключові слова: компетентність, компетенція, компетентісно-орієнтований підхід, нематеріальні ресурси, людські ресурси, персонал.

Вступ. Сучасні вітчизняні підприємства функціонують у жорстоких конкурентних умовах. Тому для ефективної їх діяльності необхідно знаходити напрямки, які дозволять бути конкурентоздатними у межах національної економіки. Знаходячись у постійному пошуку способів підвищення конкурентоздатності, керівництво підприємств недостатньо приділяє увагу підбору кваліфікованих та мотивованих співробітників з унікальними компетенціями, професійний і особистісний потенціал яких є запорукою інтелектуальної безпеки підприємства. Значущість персоналу зумовлена наявністю професійних компетенцій, а саме, сукупністю професійних знань, умінь і навичок кожного працівника. Саме від професійної компетентності працівників зале-

жить в цілому ефективність виробництва, яка впливає на обсяг і темпи приросту принципово нової продукції, здатної відкривати доступ до нових ринків. За таких обставин компетентісно-орієнтований підхід до управління персоналом набуває особливого значення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання управління персоналом підприємства в сучасних умовах господарювання є доволі актуальними. Цією проблемою цікавляться як провідні науковці, так і практики - керівники підприємств. Пошуку шляхів вирішення цієї проблеми присвячені наукові праці Т. Гілевої [1], Н. Сімченко [2-4], А. Синиченко [5], М. Цуркан [6], О. Чуланової [7], та інших.

Аналіз робіт сучасних науковців показав, що велика частина досліджень присвячена розробці моделі компетенцій для різних професій і посад, системам оцінки компетенцій, способам розвитку і іншим аспектам. Але універсальної системи управління людськими ресурсами промислових підприємств на засадах компетентісно - орієнтованого підходу нами не було виявлено.

Формулювання мети статті. Основною метою цієї статті є обґрунтування необхідності застосування компетентісно-орієнтованого підходу в управлінні персоналом промислового підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. В сучасній теорії і практиці управління людськими ресурсами компетентісний підхід займає все більш і більш високі позиції. Багато підприємств вже усвідомили важливість персоналу і приймають його як один з головних інтелектуальних ресурсів для досягнення стратегічних цілей. Однак, незважаючи на зростання популярності компетентісного підходу, не існує єдиної концепції і стратегії цілісного, системно-

го компетентісно-орієнтованого управління персоналом. Між тим, компетенції персоналу - це не сама мета, а засіб для досягнення цілей підприємства. Компетентісно-орієнтований підхід до управління персоналом включає в себе всі аспекти роботи з людськими ресурсами на підприємстві з урахуванням компетенцій персоналу.

Основні характеристики концепції компетентісного підходу в управлінні персоналом, які визначені Чулановою О., подано у таблиці.

Таблиця

**Концепція компетентісного підходу
в управлінні персоналом [7]**

Критерій	Характеристика
Місія	Підвищення компетентності персоналу як стратегічного активу організації - ключової конкурентної переваги
Мета	Розвиток компетентності персоналу для забезпечення стійкого розвитку організації
Завдання	Формування компетенцій, що призводять до підвищення ефективності організації Оцінка компетенцій персоналу, передусім, фахівців і керівників, здатних і готових вносити і реалізовувати позитивні зміни в організації Нарощування компетенцій персоналу для забезпечення «запасу» знань і навичок
Об'єкт	Компетенції персоналу
Категорії персоналу	Усі категорії персоналу
Предметні області	<i>Оцінка</i> Наявність корпоративних, функціональних, управлінських компетенцій; проблеми і досягнення співробітника; результати роботи і їх вплив на роботу підрозділу/ організації <i>Навчання</i> Знання, навички, здібності, що дозволяють працівникові досягати максимальної ефективності праці і змінювати функціонал залежно від специфіки вирішуваних завдань <i>Просування</i> Формування і підготовка управлінського резерву із співробітників, здатних замінити будь-які управлінські позиції, як по вертикалі, так і по горизонталі Головний акцент - лідерські компетенції <i>Мотивація</i> Кар'єрне зростання як можливість проявити особисті якості і здібності Визнання цінності співробітника для компанії Винагороджуються вклад співробітника в реалізацію стратегії або проекту, експертні знання, ініціатива і перейняття на себе відповідальності за рішення нових завдань
Результат	Підвищення компетентності персоналу в цілях кращих результатів індивідуальної і колективної роботи, зміцнення корпоративної культури, зниження рівня втрати ключових співробітників

Компетентісний підхід в управлінні персоналом характеризується рішенням завдань більш високого стратегічного порядку, ніж вирішення оперативних кадрових проблем (наприклад, планування підвищення кваліфікації співробітників). Ці завдання виходять за межі звичайної відповідальності служби управління персоналом. Цілі управління персоналом в контексті компетентісного підходу формуються таким чином, щоб процес управління дав змогу збільшити продуктивність праці, ефективність її організації, змінити відношення робітників до процесу «праці», підвищити конкурентоспроможність і ефективність роботи підприємства в цілому. Таким чином, компетентісний підхід впливає не на поточну, а на довгострокову ефективність організації.

Створення умов для саморозвитку персоналу підприємства є основним завданням системи управління персоналом на основі компетентісно-орієнтованого підходу, сприяє реалізації бізнес-стратегії. Це висуває на перший план необхідність високої внутрішньої мотивації до самостійного розвитку знань та індивідуальних здібностей співробітників, що потребує активізації механізмів їх саморозвитку і самоорганізації [6].

Загально визнаними засновниками сучасної концепції компетенцій вважаються Девід Мак Клееланд і Річард Боятцис. У своїх наукових розробках вчені заклали основи трактування терміну «компетенція» як такого, що описує поведінку або дії, які можна спостерігати при гарному виконанні роботи [8,9].

Американський дослідник Д. Спенсер визначає компетенцію як базову характеристику людини, що пов'язана з ефективним та/або найкращим виконанням роботи, яка оцінюється на основі відповідних критеріїв [10]. У контексті даного визначення Д. Дубоїс описує компетенцію як «типову та вимірну модель поведінки, знань та навичок, що сприяють найвищій ефективності роботи» [11].

В результаті аналізу існуючих підходів до класифікації компетенцій встановлено, що найбільш узагальненою є Європейська система кваліфікацій, відповідно до якої виділяють:

- когнітивні компетенції, які передбачають практичне використання теорії і понять, а також приховані знання, набуті на досвіді;
- функціональні компетенції (вміння), а саме те, що людина повинна вміти робити в трудовій сфері, в сфері подальшого навчання або в соціальній діяльності;
- особистісні компетенції, що включають поведінкові вміння в конкретних ситуаціях;
- етичні компетенції, які передбачають наявність певних особистісних і професійних цінностей, а також позитивного світогляду.

Складна природа компетенції потребує виявлення сутності даного поняття. Проведений семантичний аналіз поняття «компетенція» дозволив виявити його дуальний характер, який полягає у поєд-

нанні компетенцій персоналу та компетенцій підприємства, які мають схожі складові. До них належать знання, навички, досвід. Компетенції персоналу, як сукупність його знань, навичок і досвіду, можуть втілюватися у нематеріальних активах підприємства.

Під компетенцією також розуміють поведінку співробітника, яка призводить до успіху [2]. Поняття «компетенція» включає не тільки когнітивну й операційно-технологічну складові, але й мотиваційну, етичну, соціальну, поведінкову сторони (результати освіти, знання, уміння, систему ціннісних орієнтацій). Аналіз поняття «компетенція» дозволив сформулювати компетенцію персоналу як сукупність професійних та особистісних характеристик працівника, що формують моделі його професійної поведінки і призводять до успішних результатів в діяльності.

Аналіз змісту визначень поняття «компетентність» показує, що практично кожне з них включає такі основні характеристики як знання, досвід у певному виді діяльності. Отже, компетентність формується і проявляється в процесі конкретної діяльності. У зв'язку з цим компетентність – це вміння та культура здійснювати певну діяльність [5].

Семантичний аналіз поняття «компетентність» дозволив визначити компетентність як комплексне поняття, яке включає систему компетенцій персоналу, а також його здатність реалізувати на практиці ті компетенції, які безпосередньо призведуть до успішних показників в діяльності підприємства.

Компетентність є динамічною якістю людини-професіонала, яка розвивається від початкового рівня, закладеного у системі вищої професійної освіти, до майстерності, як вищої форми компетентності [5]. Компетентність проявляється, на нашу думку, в конкретній ситуації в процесі здійснення професійної діяльності, оскільки якщо вона залишається не виявленою, потенційною, то це є прихованою можливістю. Отже, компетентність є основою професіоналізму, що формує підґрунтя для підвищення майстерності професіонала.

Виходячи з цього, категорія «компетенція» є первинною за категорію «компетентність» щодо реалізації потенціалу працівника в підвищенні якості його роботи. Ці категорії відображають діалектику потенційного і актуального у життєвому циклі професіоналізму, тобто виражають діалектичний процес розгортання принципу зовнішньо - внутрішньої обумовленості професійної якості фахівця. У зв'язку з цим значимість компетентнісного підходу до управління людськими ресурсами організації полягає в забезпеченні розвитку системи ключових і предметних компетенцій працівників в підвищенні якості та ефективності їхньої роботи.

В науковій літературі має місце застосування понять компетентнісного підходу та компетенційного підходу, як таких, що використовуються в процесі удосконалення системи освіти та навчання людини. При цьому немає чіткого розмежування щодо специфіки застосування цих понять як з точки зору се-

мантики, так і з позицій їхнього призначення [2]. На думку Сімченко Н.О. 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 [2].

Сімченко Н.О. виділяє такі особливості застосування компетенційного підходу в сфері управління людськими ресурсами підприємства [3,4]:

- 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 визначити ефект від реалізації функцій управління та його вплив на організаційний розвиток підприємства ;

- 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.

Аналіз практики застосування компетентнісного підходу в управлінні персоналом дозволив виділити такі переваги для підприємств [3,4]:

- можливість управління індивідуалізованими навчальними програмами, орієнтованими на розвиток основних компетентностей працівників;

- сприяння формуванню системи безперервного навчання на підприємстві;

- можливість виявлення з боку працівників специфічних талантів, спостереження за їх становленням у процесі розвитку і здобування визнання своїх талантів і досягнень;

- можливість отримання наставниками 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.

Висновки. Компетентнісний підхід в управлінні персоналом характеризується рішенням завдань більш високого стратегічного порядку, ніж вирішення оперативних кадрових проблем. Ці завдання виходять за межі звичайної відповідальності служби управління персоналом. Цілі управління персоналом в контексті компетентнісного підходу формуються таким чином, щоб процес управління дав змогу збільшити продуктивність праці, ефективність її організації, змінити відношення робітників до процесу праці, підвищити конкурентоспроможність і ефективність роботи підприємства в цілому.

Розробка повної і універсальної системи управління персоналом на основі компетентнісно-орієнтованого підходу є завданням подальших досліджень.

Л і т е р а т у р а

1. Гилева Т.А. Разработка инструментов управления нематериальными ресурсами предприятия с использованием компетентностного подхода / Т.А. Гилева // Вестник УГАТУ. - 2009. - Т.12. № 12 (32). - С. 57-65.
2. Сімченко Н.О. Генезис концепції компетенцій в науці управління / Н.О. Сімченко // Проблеми системного підходу в економіці. - 2009. - № 31. - С.202-206.
3. Сімченко Н.О. Оцінювання компетенційних профілів керівників в ієрархії управління / Н.О. Сімченко // Економічний вісник НТУУ КІП. - 2010. - № 3. - С.126-132.
4. Сімченко Н.О., Довгань Л.Є. Застосування компетенційного підходу до управління людськими ресурсами організацій / Н.О. Сімченко, Л.Є. Довгань // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. - № 4 (21) – 2010. - С. 226-231.
5. Синиченко А.В. Компетентнісний підхід як сучасна парадигма управління персоналом / А.В. Синиченко // Финансы, учет, банки. - 2016. - № 1(21). - С.288-294.
6. Цуркан М.Л. Компетентнісний підхід в оцінці персоналу інтегрованого холдинга / М.Л. Цуркан // Ефективна економіка. - 2017. - № 7 [Електронний ресурс].
7. Чуланова О. Л. Інтеграція концептуальних основ компетентнісного підходу до стратегічного управління персоналом організації / О.Л. Чуланова // Стратегія економічного розвитку України. - № 33- 2013. - С.212-220.
8. Boyatzis R.E. The Competent Manager: A Model for Effective Performance / New York: John Wiley & Sons, Ins. - 1982.
9. McClelland, D.C. Testing for competence rather than intelligence / American Psychologist. - 1973. - № 28. - P. 1-14.
10. Spencer, L.M. & Spencer, S.M. Competence at Work: Models for Superior Performance. New York: John Wiley & Sons, Ins. - 1993.
11. Dubois, D.D. Competency-based Performance Improvement: A Strategy for Organization Change / Human Resource Development Press. - 1993.

References

1. Gileva T.A. Razrabotka instrumentov upravleniya nematerial'nymi resursami predpriyatiya s ispol'zovaniem kompetentnostnogo podhoda / T.A. Gileva // Vestnik UGATU. - 2009. - T.12. № 12 (32). - S. 57-65.
2. Simchenko N.O. Genезis koncepcii kompetencij v nauci upravlinnya / N.O. Simchenko // Problemi sistemnogo pidhodu v ekonomici. - 2009. - № 31. - S.202-206.
3. Simchenko N.O. Ocinyuvannya kompetencyjnih profiliv kerivnikov v icarhii upravlinnya / N.O. Simchenko // Ekonomichnij visnik NTUU KPI. - 2010. - № 3. - S.126-132.
4. Simchenko N.O., Dovgan' L.E. Zastosuvannya kompetencyjnogo pidhodu do upravlinnya lyuds'kimi resursami organizacij / N.O. Simchenko, L.E. Dovgan' // Visnik Donbas'koї derzhavnoї mashinobudivnoї akademii. - № 4 (21) – 2010. - S. 226-231.
5. Sinichenko A.V. Kompetentnisnij pidhid yak suchasna paradigma upravlinnya personalom / A.V. Sinichenko // Finansy, uchet, banki. - 2016. - № 1(21). - S.288-294.
6. Curkan M.L. Kompetentnisnij pidhid v ocinci personalu integrovanogo holdinga / M.L. Curkan // Efektivna ekonomika. - 2017. - № 7 [Elektronnij resurs].
7. CHulanova O. L. Integraciya konceptual'nih osnov kompetentnogo pidhodu do strategichnogo upravlinnya personalom organizacii / O.L. CHulanova // Strategiya ekonomichnogo rozvitku Ukraїni. - № 33- 2013. - S.212-220.
8. Boyatzis R.E. The Competent Manager: A Model for Effective Performance / New York: John Wiley & Sons, Ins. - 1982.
9. McClelland, D.C. Testing for competence rather than intelligence / American Psychologist. - 1973. - № 28. - P. 1-14.
10. Spencer, L.M. & Spencer, S.M. Competence at Work: Models for Superior Performance. New York: John Wiley & Sons, Ins. - 1993.
11. Dubois, D.D. Competency-based Performance Improvement: A Strategy for Organization Change / Human Resource Development Press. - 1993.

Манухина М.Ю., Тацій І.В. Управление персоналом промышленного предприятия на основе компетентностно-ориентированного подхода

В статье рассмотрена целесообразность использования компетентностно-ориентированного подхода к управлению персоналом промышленного предприятия; рассмотрены теоретические подходы к трактовке понятий: компетенция и компетентность; обоснована роль и место компетентностно-ориентированного подхода к управлению персоналом; определены составляющие элементы концепции компетентностного подхода в управлении персоналом промышленного предприятия; исследованы современные тенденции использования компетентностного подхода в управлении человеческими ресурсами промышленного предприятия.

Ключевые слова: компетентность, компетенция, компетентностно-ориентированный подход, нематериальные ресурсы, человеческие ресурсы, персонал

Manukhina M.Y., Tatsii I.V. Personnel management of an industrial enterprise on the basis of a competence-oriented approach

In modern theory and practice of human resource management, the competency approach occupies more and more high positions. Many industrial enterprises have already realized the importance of personnel and accept them as one of the most important resources for achieving strategic goals.

Under market conditions, radical changes are being made in the concept of strategic human resource management, in the choice of means and methods of practical implementation of tasks to improve the efficiency of production and its competitiveness.

Implementation of the business strategy of industrial enterprises is impossible without qualified, motivated and involved employees, unique competencies, professional and personal potential of which is a key factor in improving the efficiency of the enterprise in a dynamic and diverse environment.

The innovative nature of the production process, its high knowledge intensity, the priority of product quality issues have changed the requirements for the basic characteristics of personnel, increased the importance of creative attitude to work and high professionalism of staff. A new approach to management methods, among which the development of personnel competencies is considered as a priority in improving the management of intellectual property by human resources.

The article considers the expediency of using a competency-oriented approach to personnel management in the conditions of transformational restructuring of the external and

internal environment of the enterprise; theoretical approaches to the interpretation of the concepts of "competence" and "competency" are considered; a generalization of the opinions of different scientists on the relationship between competence and professional behavior of employees; substantiated the role and place of the competency approach to personnel management, proved that the effectiveness of personnel management is based primarily on information about employees, the leading place is occupied by information about the level of professional knowledge and skills of the employee, his experience, features of work motivation; distinctive features of the competency approach to personnel management in modern conditions of industrial enterprise development are singled out; a competency-oriented approach to the management of intangible resources of the enterprise, based on the allocation of competencies as a special type of resources.

Keywords: *competence, competency, competence-based approach, intangible resources, human resources, personnel.*

Манухіна Марта Юрїївна – к.е.н., доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування Східноукраїнського національного університету ім. В.Даля, marta.manukhina@gmail.com
Тацій Інна Валеріївна – к.е.н., доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування Східноукраїнського національного університету ім. В.Даля, docentiv3@gmail.com

Стаття подана 10.11.2020.