

## УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ЗАСАДАХ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ

**Кузнецова І. О.**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту організацій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна  
e-mail: [inna.stream27@gmail.com](mailto:inna.stream27@gmail.com)  
ORCID ID: 0000-0003-3017-6165

**Познякова Т. С.**, студентка 54 групи факультету менеджменту, обліку та інформаційних технологій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна  
e-mail: [tancker003@gmail.com](mailto:tancker003@gmail.com)

**Анотація.** Метою статті є обґрунтування методологічного підходу до процесу формування моделі компетенцій. Надано визначення поняття «модель компетенцій». Проаналізовано традиційний та сучасний підходи до розробки моделей компетенцій. Охарактеризовано методи збору інформації. Обґрунтовано процес формування моделі компетенцій для посади, який представлено у вигляді логічної схеми. Досліджено процес розробки моделі на базі підприємства ТОВ «Енерджи Еффієнт Констракшн». Проведено анкетування серед персоналу з метою визначення переліку необхідних для ефективного виконання роботи компетенцій. За результатами анкетування персоналу підприємства підраховано значимість компетенцій для фахівця. На підставі виявлених ключових якостей розроблено модель компетенцій для посади у три рівня.

**Ключові слова:** управління персоналом, система управління персоналом, компетенція, компетентнісний підхід, модель компетенцій.

## PERSONNEL MANAGEMENT ON THE BASIS OF THE COMPETENCE APPROACH

**Kuznetsova Inna**, Doctor of Economics, Professor, Head of Management of Organizations Department, Odessa National Economic University, Odessa, Ukraine  
e-mail: [inna.stream27@gmail.com](mailto:inna.stream27@gmail.com)  
ORCID ID: 0000-0003-3017-6165

**Pozniakova Tetiana**, student of the 54st group of the Faculty of Management, Accounting and Information Technologies, Odessa National Economic University, Odessa, Ukraine  
e-mail: [tancker003@gmail.com](mailto:tancker003@gmail.com)

**Abstract.** The purpose of the article is to justify the methodological approach to the process of forming the competency model. The definition of the concept of "competency model" is given by various foreign and domestic scientists. A critical analysis of traditional and modern approaches to the development of competency models was conducted. The individual and group methods of information collection used to build a competency model are characterized. An analysis of the stages of formation of the competency model for the position was carried out. The results of the analysis are presented in the form of a logical scheme. The developed logical scheme summarizes the stages that must be followed when forming the competency model. In order to test the presented logical scheme, the process of building a competence model based on the company "Energy Efficient Construction" LLC was investigated. In order to determine the list of necessary key competencies for the effective performance of the work in the selected position, the job instructions of the employees were studied, after which a questionnaire was conducted among the company's personnel. The company's staff assessed the importance of each competency presented in the list on a 5-point scale. Based on the overall assessment of the importance of competencies by the respondents, a rating of the importance of competencies for the specialist was constructed. Based on the identified necessary key qualities, a competency model for the position was developed, which will allow the company to increase the effectiveness of the work of employees and, ultimately, the quality of service provision. The development of competences is presented on three levels: the first level corresponds to the minimum development, the third describes the desired behavior of an ideal employee. The set of competencies presented in the model takes into account the specifics of professional activity and the features of the enterprise, which will allow management to use the developed model both for evaluating employees working at the enterprise and during the recruitment of additional personnel.

**Key words:** personnel management, personnel management system, competence, competence approach, competency model.

**JEL Classification:** M120.

**Постановка проблеми.** З розвитком теорії менеджменту все більшої актуальності набуває питання ефективного використання підприємствами людських ресурсів. Персонал – найцінніший ресурс, а його компетентність є конкурентною перевагою будь-якої організації. Успіх підприємства на ринку в першу чергу залежить від компетенцій персоналу. Тому в останні роки серед фірм все більшою популярністю набуває використання моделей компетенцій в системі управління персоналом.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню питань сучасного стану соціального захисту населення, проблем, що існують різні аспекти використання компетенцій в системі управління персоналу досліджували зарубіжні та вітчизняні науковці, такі як: Д. МакКлелланд, Дж. Грейбер, С. Відет, С. Холіфорд, Р. Менсфілд, Р. Бояціс, І. Волобоєва, С. Нікшич, К. Каткова, В. Сінкевич, В. Вітюнін та інші. У зв'язку з постійним розвитком теорії менеджменту проблема використання компетентнісного підходу залишається актуальною і надалі.

**Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Конкурентоспроможне підприємство прагне ефективно використовувати потенціал своїх робітників, використовуючи їх знання, навички, вміння та досвід. Цього можна досягти завдяки впровадженню компетентнісного підходу у систему управління персоналом. У зв'язку з цим виникає необхідність в дослідженні процесу формування моделі компетенцій.

**Мета дослідження.** Метою дослідження є обґрунтування методологічного підходу до процесу формування моделі компетенцій.

**Основний матеріал.** Розвиток компетентнісного підходу в управління персоналом тісно пов'язаний з іменем Д. МакКлелланда, який у статті 1973 р. «Тестувати компетентність, а не інтелект» дійшов висновку, що враховувати академічні оцінки та використовувати тести на рівень інтелекту недостатньо для виявлення успішного ефективного співробітника компанії. На думку науковця, компетентнісний підхід дає змогу поєднувати в єдине ціле питання набору й розвитку персоналу, оцінювання виконавчої діяльності та планування кар'єри працівників [1, с.132].

Основою формування компетентнісного підходу в системі управління персоналом є розробка моделі компетенцій, яка дозволяє виявити сильні та слабкі сторони працівників. Модель представляє собою інструмент управлінської діяльності персоналу, ключовим завданням якої є визначення необхідних для реалізації стратегії підприємства вимог до працівників за рівнем їх знань, навичок, умінь, досвіду й особистісних якостей працівника [2, с. 106].

Закордонні та вітчизняні науковці не надають єдиного визначення терміну «модель компетенцій» (табл. 1).

. Таблиця 1

Визначення поняття «модель компетенцій»

Автор	Визначення
В. Сінкевич	Модель компетенцій – сукупність усіх необхідних компетентностей працівників підприємства, згрупованих у відповідні профілі для окремих посад або організаційних ролей.
Р. Менсфілд	Модель компетенцій – детальний опис поведінки, навичок та рис характеру, які потрібні працівникам для ефективного виконання необхідної роботи.
Ф. Драганідіс, Г. Менцас	Модель компетенцій – це перелік компетенцій, які беруть початок від спостереження за досягненнями працівників, які вважаються зразковими або надзвичайними у конкретній посаді чи професії.
Дж. Грейбер	Модель компетенцій – це групи компетенцій (зазвичай, від 5 до 30 в моделі), які необхідні для належного виконання роботи або ролі.

Джерело: складено на основі [3, 4, 5, 6]

На підставі наведених визначень, можна стверджувати, що науковці розглядають компетенцію як складову моделі, що забезпечує продуктивне виконання певного виду діяльності працівником.

Огляд наукової літератури [4, 5, 7] надає можливість стверджувати, що не існує єдиного

підходу до розробки моделі компетенцій. Проте науковці виділяють два основні підходи до формування моделі компетенцій – традиційний та стандартизований.

Традиційний підхід ґрунтується на використанні методики аналізу робіт. Такий підхід передбачає використання двох методів [7, с. 120]:

1. Формування загальної моделі компетенцій, яка застосовується до всіх категорій працівників підприємства. На основі цієї моделі створюються ідеальні компетентнісні профілі для всіх посад.

2. Визначення двох груп компетенцій: загальних для всіх працівників організації та специфічних для окремих посад.

Традиційний підхід може бути реалізований за допомогою індивідуальних і групових методів збору інформації (табл. 2).

Використання індивідуальних методів збору інформації спрямоване на з'ясування проблем, з якими працівник стикається у своїй трудовій діяльності, і виявлення компетенцій для їх вирішення.

Таблиця 2

Характеристика методів збору інформації для побудови моделей компетенцій

Методи	Сутність	Практичне значення
Індивідуальні методи		
Структуроване інтерв'ю	з працівником проводиться інтерв'ю, в процесі якого з'ясовуються рівень його компетентності	дозволяє визначити поточний рівень компетентності працівника та його потенціал
Репертуарні решітки	керівник послідовно описує корисні якості, які проявляє кожний працівник у роботі	виявляє індикатори поведінки найбільш ефективних співробітників
360 градусів	оцінка співробітника здійснюється оточуючими: колегами, керівниками, підлеглими, клієнтами.	дає змогу отримати інформацію про розвиток найбільш важливих для виконання завдань компетенцій
Метод критичних інцидентів	працівника запитують про його якості, які допомагали впоратися з критичними ситуаціями у роботі	з'ясовує певні прояви поведінки, які можуть бути важливими у критичній ситуації
Групові методи		
Спостереження	відбувається спостереження за діяльністю працівників з метою оцінки ефективності їх роботи протягом певного періоду часу	здобуття незалежної інформації про ідеальний профіль працівника
Робочі групи	проводяться з працівниками суміжних підрозділів та їх керівниками (за умови їх тісної співпраці)	працівники мають змогу дати характеристику професійної діяльності колег
Метод прямих атрибутів	керівництву пропонуються картки з описом компетенцій, вони мають обрати ті, що відповідають найбільш важливим цілям організації	дозволяє визначити ключові компетенції ще на етапі збору інформації
Мозковий штурм	проводиться у кожному структурному підрозділі за умови, що кількість підрозділів не перевищує 12-15	обговорення та пропонування варіантів вирішення проблемних для керівника питань
Експертна оцінка	експерти обговорюють ключові компетенції, які необхідні для певної посади або для усього персоналу підприємства	використовується для формування базових (корпоративних) компетенцій

Джерело: систематизовано авторами на основі [7, 8, 9]

Групові методи ефективно застосовувати для груп працівників, які виконують схожі завдання. Ці методи надають керівникам організації систематизоване уявлення про компетенції, що допомагає здійснювати більш ефективний відбір персоналу і організувати навчання з метою досягнення необхідного рівня компетентності.

Стандартизований підхід до формування моделей компетенцій передбачає їх адаптацію до конкретних посад або завдань у організації. У цьому контексті вибір певних компетенцій з запропонованого переліку здійснюється працівником, керівником або експертом. Після вибору ці компетенції використовуються для оцінки професійної діяльності персоналу в організації.

Використання цього підходу полегшується з розвитком сучасних інформаційних технологій і спеціального програмного забезпечення, що скорочує час адаптації готових моделей компетенцій до реальних умов і вимог конкретних організацій [7].

Процес розробки і впровадження моделей компетенцій є структуровано-організованим процесом, заснованим на послідовній реалізації певних етапів. Узагальнивши чисельні дослідження теоретиків та практиків щодо моделювання компетенцій [4, 7, 8, 9, 10, 11], ми пропонуємо логічну схему формування компетенцій для посади (рис. 1).

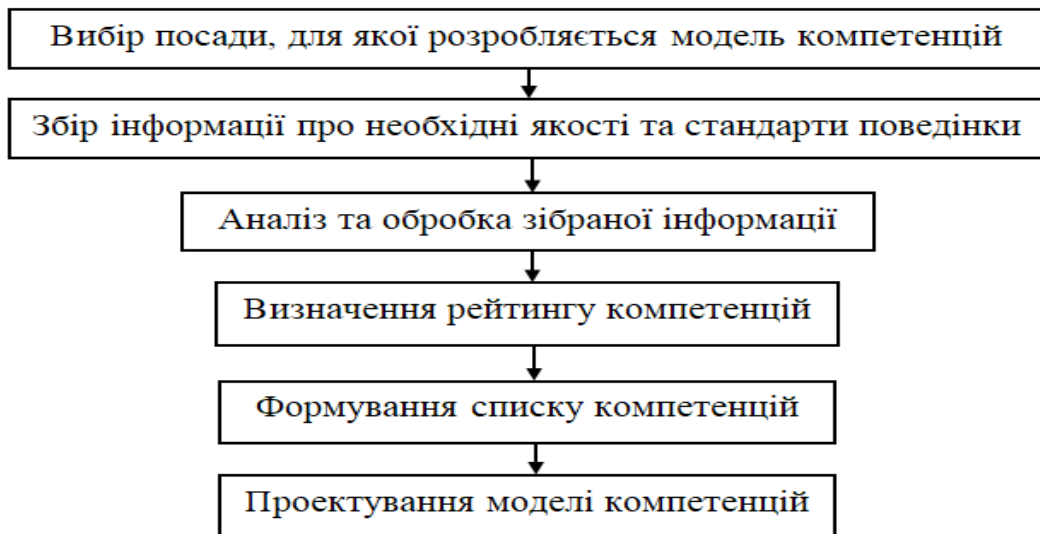


Рис. 1. Логічна схема процесу формування моделі компетенцій посади

*Джерело: розроблено авторами*

На етапі проектування моделі визначається кількість рівнів розвитку компетенцій, тобто здійснюється опис кожної компетенції від мінімального до максимально-бажаного стану. Ми пропонуємо запровадити в моделі три рівні: третій рівень відповідає найвищому оволодінню компетенцією.

Варто відмітити, що для розробки моделі компетенцій необхідно створити проектну групу з працівників підприємства, яка буде приймати участь у формуванні моделі. Проектна група залучається до прийняття рішення про необхідність переміщення, усунення, спрощення, розподілу компетенцій [7, с. 121].

Нами було апробовано розроблену логічну схему формування компетенцій на інжиніринговому підприємстві ТОВ «Енерджи Еффіцент Констракшн».

Для того, щоб збільшити швидкість та якість надання послуг на підприємстві, було прийнято рішення розробити модель компетенцій для посади монтажника.

Після вивчення посадових інструкцій та обов'язків працівника, було визначено перелік компетенцій, які можуть увійти у модель. Для того, щоб скоротити отриманий список до ключових компетенцій, ми провели анкетне опитування. В анкетному опитуванні приймали участь 15 фахівців підприємства (табл. 3).

Персоналом підприємства було оцінено значимість кожної, представленої у списку компетенції за 5-бальною шкалою, де 1 бал – компетенція майже не має значення для посади, 5 балів – компетенція відіграє важливу роль для виконання функціональних обов'язків монтажника.

Результати анкетування

Компетенція	Оцінка респондентів, чол.					Сума балів
	1	2	3	4	5	
1. Професійність				1	14	74
2. Технічний склад розуму			2	1	12	70
3. Здатність приймати рішення	1	3	9	2		42
4. Комп'ютерні навички	3	8	3	1		32
5. Комунікбельність			3	2	10	67
6. Ініціативність	1	2	7	2	3	49
7. Здатність до лідерства	3	4	5	1	2	40
8. Вміння генерувати ідеї	2	1	7	2	3	48
9. Вміння працювати в команді		1	1	1	12	69
10. Стресостійкість		1	1	2	11	68
11. Швидкість реакції			1	4	10	69
12. Дисциплінованість			3	2	10	67
13. Спостережливість		3	8	2	2	48
14. Акуратність		1	6	6	2	54
15. Витривалість	1	1	7	4	2	50

Джерело: побудовано авторами за результатами власного дослідження

За кількістю розрахованих балів найбільшу оцінку виявлено в таких компетенціях: професійність (74), технічний склад розуму (70), швидкість реакції (69), вміння працювати в команді (69), стресостійкість (68), дисциплінованість (67) та комунікбельність (67).

На підставі виявлених необхідних ключових компетенцій розроблено модель компетенцій для посади (табл. 4). Розвиток компетенцій представлений за трьома рівнями. Перший рівень відповідає мінімальному розвитку, третій описує бажану поведінку ідеального працівника.

Таблиця 4

Трирівнева модель компетенцій монтажника

Компетенція	Характеристика рівнів
Професійність	1 рівень: працівник має мінімальний досвід роботи, але не проявляє бажання до самовдосконалення.
	2 рівень: є досвід роботи, вивчає додаткову фахову літературу.
	3 рівень: робітник постійно самовдосконалюється, вивчає нову інформацію, розвиває нові та наявні навички.
Технічний склад розуму	1 рівень: працівник не має аналітичних здібностей, роботу виконує лише почергово, не може адекватно оцінювати ситуацію.
	2 рівень: працівник має схильність до аналізу, деяку роботу виконує комплексно.
	3 рівень: адекватно оцінює та аналізує ситуацію, комплексно організовує роботу.

Швидкість реакції	1 рівень: повільно обробляє інформацію та приймає рішення, погано орієнтується в умовах обмеженого часу.
	2 рівень: не може сконцентруватися при часових обмеженнях, проте вміє приймати рішення та обробляти інформацію.
	3 рівень: в умовах обмеженого часу швидко обробляє інформацію та приймає правильні рішення.
Вміння працювати в команді	1 рівень: не враховує думки членів команди, не може чітко визначити свої обов'язки та налагодити контакт з командою.
	2 рівень: здатен встановити контакт з колегами, проте конкурує з іншими та бере на себе забагато обов'язків, які не може виконати.
	3 рівень: добре працює з іншими, лагодить та вправно виконує визначені в межах команди обов'язки.
Стресостійкість	1 рівень: не може впоратись зі стресовою ситуацією, демонструє надмірну збудженість та нервовість.
	2 рівень: в умовах тиску здатен впоратися з роботою, проявляє ознаки хвилювання.
	3 рівень: у разі невдач зберігає спокій, виражає впевнену поведінку.
Дисциплінованість	1 рівень: не може виконувати «незвичну» роботу, не здатен проконтролювати негативні емоції.
	2 рівень: здатен контролювати негативні емоції, здебільшого дотримується правил дисципліни, але інколи відволікається.
	3 рівень: працівник притримується встановленої дисципліни, володіє емоціями та здатен виходити із зони комфорту.
Комунікабельність	1 рівень: не прагне контактувати з клієнтом, не може влучно донести інформацію та відповісти на запитання.
	2 рівень: здатен встановити контакт з клієнтом, проте не використовує ясні, переконливі вирази та аргументи.

*Джерело: розроблено авторами на основі [12]*

Представлений у моделі набір компетенцій враховує специфіку професійної діяльності та особливості підприємства. Керівництво може використовувати розроблену модель як для оцінки співробітників, які працюють на підприємстві, так і під час набору персоналу. Рішення про прийняття на роботу або підвищення буде прийматися на основі рівнів розвитку представлених у моделі компетенцій.

**Висновки.** На підставі аналізу й узагальнення теоретичних основ компетентнісного підходу можна стверджувати, що модель компетенцій доцільно використовувати як базовий елемент в системі управління персоналом.

На підставі критичного аналізу традиційного та стандартного підходів до розробки моделей компетенцій, обґрунтовано послідовність етапів даного процесу та представлено його у вигляді логічної схеми.

Проведено апробацію запропонованої логічної схеми на підприємстві ТОВ «Енерджи Еффішент Констракшн», внаслідок чого розроблено модель компетенцій для посади монтажника. За результатами проведеного анкетування персоналу було сформовано перелік ключових компетенцій, на основі яких розроблено трирівневу модель компетенцій, яка дозволить підприємству підвищити результативність роботи монтажників і в кінцевому виді – якість надання послуг.

### Список літератури

1. Вітюнін В. О. Генезис компетентнісного підходу в управлінні. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2018. № 5 (90). С. 131-135

2. Гришина В. В. Визначення компетенцій як необхідної умови управлінської діяльності персоналу. Матеріали Міжнародної наук.-практ. конф-ї «Нац. особливості та світові тенденції соц.-економ-о розвитку країни». Дніпро: НО «Перспектива». 2016. Ч. 1. С. 104-107.
3. Sienkiewicz Ł. Polityka zarządzania kompetencjami pracowników, Instytut Badań Edukacyjnych, 2013, 38 s.
4. Mansfield R. Building competency models: Approaches for HR Professionals, (w:) Human Resource Management. 1996. Spring. Vol. 35. № 1.
5. Draganidis F., Mentzas G. Competency based management: a review of systems and approaches. (w:) Information Management & Computer Security. 2006. Vol. 14. № 1.
6. Graber J. Core competency identification, (w:) Business Decisions, 2012.
7. Каткова К. В. Методичний підхід до формування моделі компетенцій на промисловому підприємстві. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2017. № 6. С. 119–123.
8. Брижань І. А., Міняйленко І. В., Ушакова Ю. С. Сучасні підходи до оцінювання моделі формування підприємницької компетентності персоналу за методом «360 градусів». Ефективна економіка. 2018. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6649>.
9. Миколайчук І. П. Моделювання ключових компетенцій управлінського персоналу. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2016. Вип. 4. С. 176-182.
10. Whiddett S., Hollyforde S. The Competencies Handbook. Jaico Publishing House. 2008.
11. Штутман П. Л. Теоретико-методичні засади розробки моделі компетенцій персоналу. Наукові праці КНТУ. Економічні науки. 2009. Вип. 15. С. 40-44.
12. Петровська О., Познякова, Т. Сучасна модель компетенцій для співробітників центрів допомоги біженцям та тимчасово переміщених осіб. Управління змінами та інновації. 2022. № 3, С. 43-47.

### References

1. Vitiunin V. O. (2018). The genesis of the competence approach in management. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli*, 5, 119–123 [In Ukrainian].
2. Hryshyna V. V. (2016). Definition of competences as a necessary condition for managerial activity of personnel. *Materialy Mizhnarodnoi nauk.-prakt. konf-yi [Conference Proceedings of the International Economic Conference]*. Dnipro: NO «Perspektyva», 104-107 [In Ukrainian].
3. Sienkiewicz Ł. (2013). *Polityka zarządzania kompetencjami pracowników*, Instytut Badań Edukacyjnych.
4. Mansfield R. (1996). *Building competency models: Approaches for HR Professionals*, (w:) Human Resource Management. Spring, 35, 1.
5. Draganidis F., Mentzas G. (2006). Competency based management: a review of systems and approaches. (w:) *Information Management & Computer Security*, 14, 1.
6. Graber J. (2012). *Core competency identification*, (w:) Business Decisions.
7. Katkova K. V. (2017). A methodical approach to the formation of a competency model at an industrial enterprise. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, 1, 119–123 [In Ukrainian].
8. Bryzhan I. A., Miniailenko I. V., Ushakova Yu. S. (2018). Modern approaches to evaluating the model of formation of entrepreneurial competence of personnel using the "360 degrees" method. *Efektivna ekonomika*, 11. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6649> [In Ukrainian].
9. Mykolaichuk I. P. (2016). Modeling key competencies of management personnel. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, 4, 176-182 [In Ukrainian].
10. Whiddett S., Hollyforde S. (2008). *The Competencies Handbook*. Jaico Publishing House.
11. Shtutman P. L. (2009). Theoretical and methodological principles of developing a model of personnel competencies. *Naukovi pratsi KNTU*, 15, 40-44 [In Ukrainian].
12. Petrovska O., Pozniakova T. (2022). A modern model of competencies for employees of centers for assistance to refugees and temporarily displaced persons. *Upravlinnia zminamy ta innovatsii*, 3, 43-47 [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 12.12.2023

Прийнята до публікації 15.12.2023