

[https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5\(1\)-34](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-34)

УДК 303.823.3

Віктор ЗАМЛИНСЬКИЙ

Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку, м. Одеса

<https://orcid.org/0000-0001-7642-2443>

zam.agrariy@gmail.com

Інна ЛЕБЕДЕВА

Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку, м. Одеса

<https://orcid.org/0000-0001-6521-3662>

aenola@ukr.net

Марта ГОРИНЬ

Львівський національний університет імені Івана Франка

<https://orcid.org/0000-0002-9622-5073>

marta.goryn@lnu.edu.ua

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ УПРАВЛІННЯ: КОМПЕТЕНТНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглядається одне з основних напрямків в управлінні персоналом. Суть цього напрямку полягає в управлінні процесом визначення, застосування, оцінки, придбання, стимулювання і розвитку компетенцій співробітників підприємства. Тому, в процесі управління персоналом підприємства виникає необхідність визначати наявність компетенцій у кандидатів на вакансії при первинному співбесіді і прийомі на роботу, проводити аналіз і прогнозувати можливість їх придбання та подальшого розвитку у співробітників для задоволення потреб підприємства в персоналі відповідного рівня. Перше і основне напрям, визначення необхідних для підприємства компетенцій і створення системи спеціальних компетенцій необхідних для співробітників підприємства. Актуальним напрямком подальших досліджень є розробка і обґрунтування доцільності використання принципово нових мотиваційних та комунікаційних важелів і моделей під час та після військової агресії як системи протидії ризикам і форс-мажорним обставинам і формуванням нової парадигми менеджменту сталого розвитку.

Ключові слова: компетенції, компетентність, управління підприємством, управління персоналом, управління компетенцією персоналу, система спеціальних компетенцій, ключові компетенції, корпоративні компетенції, особистісні компетенції, модель компетенцій.

Andrii ZAMLYNSKYI, Inna LEBEDEVA

State University of Intellectual Technologies and Communications

Marta GORYN

Ivan Franko National University of Lviv

MODERN MANAGEMENT TRENDS: THE COMPETENCE OF THE COMPANY'S PERSONNEL

The article discusses one of the main areas in personnel management. The essence of this area is to manage the process of determining, applying, evaluating, acquiring, stimulating and developing the competencies of employees. Some authors understand as competence the formally described requirements for the personal, professional and other qualities of employees of an enterprise. In this understanding, competencies are used in evaluating personnel. Therefore, in the process of managing the enterprise's personnel, it becomes necessary to determine the competencies of candidates for vacancies during the initial interview and hiring, to analyze and predict the possibility of their acquisition and further development by employees to meet the needs of the enterprise in personnel of the appropriate level. Some companies use only key competencies, others develop and use only managerial competencies to evaluate top managers, and some companies develop only special (technical) competencies for job groups of various departments, and only a small number of companies pay attention to personal competencies. The construction of a competency system for each position in the enterprise is considered as a tool used at all levels of work with personnel. The first and main direction, the definition of competencies necessary for the enterprise and the creation of a system of special competencies necessary for employees of the enterprise. The competency model is a complete set of competencies and behavioral indicators necessary for an employee to successfully perform his functions, manifested in relevant situations and time, for a particular enterprise with its special and individual goals, and corporate culture. A relevant direction of further research is the development and justification of the expediency of using fundamentally new motivational and communication levers and models during and after military aggression as a system for countering risks and force majeure circumstances and forming a new paradigm of sustainable development management.

Key words: competences, competence, management by an enterprise, management by a personnel, management by the competence of personnel, system of the special competences, key competences, corporate competences, personality competences, model of competences.

Постановка проблеми у загальному вигляді

та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

На сучасних підприємствах компетенціям відводиться важлива роль в політиці і практиці управління персоналом. На деяких з них набір компетенцій знаходиться в центрі всієї роботи з персоналом і використовується в стратегічних цілях. Для підприємства компетенції являють собою раціональне

поєднання знань і здібностей співробітників, які йому потрібні в певний період часу для досягнення намічених цілей і запланованих результатів. Теорія компетенцій була розроблена американськими психологами як відповідь на питання: чому співробітники, що мають хороші дипломи, чудовий послужний список, пройшли відбіркові тести на відповідний рівень, але іноді неефективно виконують свою роботу? Як можна спрогнозувати ефективно виконання роботи співробітником?

Після багаторічних досліджень психологи зробили наступний висновок: ні досвід роботи, ні дипломи, ні рекомендації колег не можуть гарантувати роботодавцю, що співробітник буде досить добре виконувати роботу. Так як виявилось, що можливість найбільш точно спрогнозувати якість виконання роботи співробітником дають його наявні компетенції та потенціал їх зростання.

Аналіз досліджень та публікацій

Компетенція (від лат. *competere* - відповідати, підходити) - це особистісна здатність фахівця (співробітника) вирішувати певний клас професійних завдань. Деякі автори [1-3] розуміють під компетенцією формально описані вимоги до особистісних, професійних та інших якостей співробітників підприємства. В даному розумінні компетенції використовуються при оцінці персоналу. Термін *competence* або *competency* («компетентність» (*competence*) відноситься до функціональних областей і «компетенція» (*competency*) до поведінкових областей) все частіше зустрічається в літературі по стратегії управління, починаючи з 90-х років ХХ століття. Сукупність компетенцій, наявність знань і досвіду, необхідних для ефективної діяльності в заданій предметній області називають компетентністю (від англ. *competence*).

Термін «компетенція» також часто межує з поняттям «здатність» і розглядається як можливості підприємства щодо досягнення поставлених завдань.

У роботах з сучасного менеджменту С. Прахалад і Г. Хамела розглядають поняття «стійких ключових компетенцій» (*sustainable core competencies*) і обґрунтовують постійні зміни, як фактор управлінських зусиль підприємства [4]. Для успішного розвитку підприємства, на думку цих авторів, необхідна підтримка високого рівня компетенцій, кращого в галузі, який забезпечував би диференціацію стратегічної позиції бізнесу. Ключові компетенції, на їхню думку, позитивно корелюються з конкурентоспроможністю. Чим вище рівень компетенцій підприємства, тим вище його конкурентоспроможність.

Концепція «ключових компетенцій» набула поширення в літературі з менеджменту ще в 50-х роках ХХ століття. Одним з перших це поняття ввів у вживання Селзник (*Selznick*) в 1957 році. Під цим терміном він розумів відмінну здатність корпорації отримати перевагу на ринку за рахунок управління процесами в ланцюжку створення додаткової цінності. У наступні роки багато авторів розглядали поняття «кореневої» або «ключової» компетенції підприємства, як вирішального чиннику, що забезпечує стратегічний успіх компанії на ринку. МакКлелланд обґрунтовував компетенцію здатністю компанії з точки зору ефективності організаційного навчання [2]. Маклаган розглядав таку відмінну компетенцію компанії як знання, що забезпечують успіх на ринку [3]. А ось Лайл Спенсер і Сайнм Спенсер запропонували оригінальне порівняння компетенції з айсбергом, де існують видимі риси і атрибути, а також приховані характеристики компетенції, суть яких полягає в здатності компанії розуміти і визначати результати своєї діяльності [7]. Всі ці підходи мали один загальний тезис: компетенція тільки тоді стає «ключовою», коли реалізується в стратегічних концепціях компанії. Р. Грант кристалізував цю ідею, запропонувавши інтегрований стратегічний аналіз для компанії, орієнтованої на ресурсний підхід. Він розбиває аналіз на п'ять послідовних етапів [1]:

- 1) визначення та систематизація існуючих в компанії ресурсів;
- 2) ідентифікація ключової компетенції;
- 3) оцінка потенціалу компетенції і ресурсів для забезпечення вигод і переваг;
- 4) визначення стратегії щодо використання наявного потенціалу;
- 5) зміцнення ресурсів і ключової компетенції для ліквідації слабких місць (розривів).

Однак найбільш сприйнятту сучасним менеджментом концепцію «ключових компетенцій» запропонували С. Прахалад і Г. Хамел. На їхню думку компанії стають конкурентоспроможними, коли мають «компетенції, які охоплюють продукти, які ще на стадії розробки», так як реальні джерела переваги компанії як раз і полягають в здатності менеджменту консолідувати технології і навички компанії в компетенції, що підвищують здібності бізнесу до швидкої адаптації к виникаючим можливостям. При цьому зростає роль колективного навчання в організації, особливо тому, як координувати різноманітні навички виробництва і об'єднувати численні потоки технологій.

С. Прахалад і Г. Хамел також приходять до висновку, що ключові компетенції не зменшаться по мірі використання. На відміну від фізичних активів, які погіршуються з часом, компетенції посилюються в міру того, як вони застосовуються і ними обмінюються. При цьому компетенції потребують вирощуванні та захисту, оскільки знання втрачаються, якщо вони не використовуються. Автори називають «обов'язкову комбінацію» елементів, що складають «ключову компетенцію» компанії: технології, колективне навчання і здатність організації поширювати інформацію, як всередині корпорації, так і географічно між окремими бізнесами групи.

Формулювання цілей статті

Метою статті є дослідження складових компетенції співробітників підприємства для створення необхідної системи компетенцій. А також дослідження існуючих моделей компетенцій, які забезпечують конкурентоздатність підприємств на ринку.

Виклад основного матеріалу

Поняття «компетенція» і «компетентність» близькі і взаємопов'язані: щоб бути компетентним, тобто вміти виконувати пропонувані до роботи вимоги, треба володіти компетенціями, тобто мати необхідні ділові якості і досвід.

Також необхідно згадати, що існує безліч визначень поняття "компетенція" і фахівці з управління персоналом пропонують різні трактування. Однак основними на сьогоднішній день вважаються два підходи до розуміння компетенцій.

Американський підхід - компетенції як опис поведінки співробітника. Тут компетенції розглядаються як основні характеристики співробітника, володіючи якими він здатний показувати правильну поведінку і, як наслідок, домагатися високих результатів в роботі.

Європейський підхід - компетенції як опис робочих завдань або очікуваних результатів роботи. Тут компетенції - це здатність співробітника діяти у відповідності зі стандартами, прийнятими в організації (визначення стандарту-мінімуму, який повинен бути досягнутий співробітником).

У вітчизняному менеджменті в якості базового, найбільш часто використовується наступне визначення.

Компетенції - це особистісні якості та здібності, а також професійні навички, необхідні працівникові для успішного виконання своїх посадових обов'язків.

Сюди можуть входити:

- ✓ вміння ставити чіткі цілі;
- ✓ планування та організація;
- ✓ лідерство;
- ✓ орієнтація на результат;
- ✓ збір і аналіз інформації;
- ✓ генерування і накопичення ідей;
- ✓ навички комунікації;
- ✓ вміння працювати в групі;
- ✓ адаптивність до змін;
- ✓ безперервний особистий розвиток.

Отже, компетенція є найбільш розвинутою частиною людської особистості і може визначати ділову поведінку людини в безлічі ситуацій і робочих завдань. Вона складається з багатьох особистісних параметрів: рис особистості, характеристик темпераменту та емоційно-вольової сфери, рівня інтелекту та особливостей розумової сфери, мотивів, установок, знань і складних навичок. І всі ці параметри можна виявити і оцінити по тому, як поводить себе і взаємодіє особистість, зокрема у критичних, складних та форс мажорних обставинах.

Компетенції поділяються за рівнями.

Корпоративні (або ключові) компетенції, на яких ґрунтується проголошена місія та цінності компанії, і, як правило, можуть бути застосовані до будь-якої посади в компанії. Вони містять ділові та особистісні якості, які поділяє та володіє і тій або іншій мірі кожний співробітник компанії. Часто перелік корпоративних компетенцій можна зустріти в презентаційних та інформаційних матеріалах компанії.

Керуючі компетенції, які застосовуються щодо керівних посад усіх рівнів управління компанії. Включають в себе здібності та особистісні якості, що формують сукупність умінь і навичок, що цінують керівники під час реалізації проектів та здобуття запланованих об'єктів. Використовуються для оцінки керівників.

Спеціальні (або технічні) компетенції. Містять спеціальні (професійні) знання, вміння і навички, за допомогою яких будуть виконані поставлені завдання підлеглими згідно посадових обов'язків. Застосовуються щодо певних груп посад різних відділів і підрозділів або розробляються під конкретні посади.

Особистісні компетенції, мають надпрофесійний характер і необхідні в будь-якій області діяльності. Під особистісною компетенцією мається на увазі духовна зрілість, усвідомлення людиною власних морально-етичних норм, життєвих цілей і сенсу життя, розуміння себе та інших людей, вміння зрозуміти глибинні мотиви комунікативної поведінки.

Практика показує, що деякі компанії використовують тільки ключові компетенції, інші розробляють і використовують тільки управлінські - для проведення оцінки топ-менеджерів, а частина компаній розробляє тільки спеціальні (технічні) компетенції для груп посад різних підрозділів, і лише незначна кількість компаній приділяє увагу особистісним компетенціям.

Побудова системи компетенцій для кожної посади на підприємстві, розглядається як інструмент,

який використовується на всіх щаблях роботи з персоналом. Під час підбору персоналу - модель спеціальних компетенцій є критерієм відбору необхідних працівників, що значно економить час і кошти, що витрачаються на процес підбору.

Під час навчання персоналу - модель спеціальних компетенцій служить підставою вибору того, чому і як навчати. На основі наявної моделі легко і просто сформулювати запит і вимоги до навчання. Під час атестації персоналу - модель компетенції служить критеріями оцінки персоналу.

Модель компетенцій - це повний набір компетенцій і індикаторів поведінки, необхідних для успішного виконання співробітником його функцій, які проявляються у відповідних ситуаціях і часу, для конкретного підприємства з його спеціальними і індивідуальними цілями і корпоративною культурою.

Всі ці критерії, створені на основі моделі спеціальних компетенцій - і відбору, і навчання, і атестації - не змінюються на всіх етапах роботи з персоналом; прозорі і зрозумілі як співробітнику, так і керівнику.

Для якісного аналізу та прогнозування компетенцій співробітників підприємства необхідно:

- мати опис всіх посад і всіх функціональних обов'язків відповідно до організаційної структури підприємства та штатного розкладу, що виконуються співробітниками для реалізації поставлених завдань;

- визначити необхідні компетенції для підприємства, для кожної з посад і для взаємодії з суміжними підрозділами;

- аналізувати і прогнозувати можливості придбання і стимулювання співробітників щодо подальшого розвитку власних компетенцій для вигоди підприємства.

Мета визначення, застосування, придбання, стимулювання, розвитку та оцінки компетенцій персоналу підприємства – управляти посадою, а не просто персоналом, для досягнення запланованих результатів за мінімально можливими термінами і отримання максимально можливої вигоди для підприємства.

Спочатку необхідно підготувати набір компетенцій, які необхідні підприємству, для підбору персоналу на будь-яку посаду. Виділення їх окремим блоком при підборі співробітників допомагає знаходити кандидатів, яким прийнятна філософія і корпоративна культура даного підприємства, що надалі дозволяє скоротити плінність персоналу, так як свідомо знаходять тих, з ким спрацюються і на підприємстві в цілому, і в окремому підрозділі.

В цьому випадку компетенція буде являти собою опис такого аспекту особистості, який кандидат в змозі виконати в рамках своєї трудової діяльності, крім того, вона буде описувати те, що дозволить співробітнику виконати іншу роботу або впоратися із завданням в нестандартних ситуаціях.

Універсальність системи спеціальних компетенцій як інструменту в управлінні персоналом полягає в наступному:

- дозволяє безпосередньо зв'язати систему управління людськими ресурсами з бізнес-цілями підприємства як в поточному періоді, так і, в стратегічній перспективі.

- лежить в основі системи роботи з персоналом, коли всі елементи і сторони цієї системи орієнтовані тільки на максимально можливий результат в даному бізнесі.

- однаково може бути застосована до підприємств різних галузей і сфер діяльності, так як вибудовується на базі механізмів координації, забезпечуючи тим самим єдність і узгодженість в роботі всіх структурних підрозділів підприємства.

- використовує мову, яка зрозуміла і доступна всім працівникам і менеджерам підприємства, що значно підвищує віддачу при використанні цього інструменту.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Таким чином, були розглянуті поняття «компетенція» і «компетентність», визначені відмінності і взаємозв'язок цих понять, і їх місце в системі управління підприємством і персоналом. Представлена історія трансформації поняття «компетенція» в сучасному менеджменті та його розвитку за останні п'ятдесят років в історії науки управління. Відзначено основні сучасні підходи до поняття компетенції персоналу підприємства. Підкреслено, що компетенція є частиною людської особистості і визначає поведінку і дії співробітника підприємства в процесі виконання виробничих завдань. Вказані існуючі на підприємстві рівні компетенцій персоналу. Наголошено на необхідності створення системи спеціальних компетенцій на всіх щаблях роботи з персоналом на підприємстві. Представлені основні складові для створення системи компетенцій персоналу підприємства. Створення моделей спеціальних компетенцій для галузевих підприємств є перспективним напрямком для дослідження і підвищенні конкурентоспроможності підприємств на сучасному ринку.

Однією з найважливіших умов успішності менеджера є його комунікативна компетентність, яка визначається тим, як він вміє згуртувати навколо себе і приваблювати до себе інших, викликати насагу до продуктивної праці, зацікавлювати своєчасною і корисною інформацією; аргументовано переконувати у важливості тих чи інших дій; впливати на інших з метою спрямування їхніх зусиль на виконання поставленої мети, завойовувати та підтримувати своїми діями довіру у світле майбутнє.

До основних питань, які потребують подальшого вирішення, належать розробка і обґрунтування доцільності використання принципово нових мотиваційних та комунікаційних важелів і моделей в умовах формування нової парадигми менеджменту стійкого розвитку під час та після військової агресії з

урахуванням повної або часткової втрати багатьох галузей, підприємств та співробітників, переходу багатьох сфер бізнесу в он – лайн формат.

Література

1. Grant, R.M., “The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation”, *California Management Review*, 1991, Vol. 33 No. 3
2. McClelland, D. C., *Assessing Human Motivation*. Morristown. 1971, New York.
3. McLagan, P.A., *Models for Excellence*, The American Society for Training and Development, 1983, Washington, DC.
4. Prahalad, C.K. and Hamel, G., “The core competence of the corporation”, *Harvard Business Review*, 1990, Vol. 68.
5. Zamlynskyi V.A. Conflict management in modern conditions of economic activity / V. A. Zamlynskyi, A. D.Shardakova, Adil Mohamed Abdalla Sultan Al Ali // *Economics: time realities. Scientific journal.* – 2022. – No 1(59). – P. 30-40. – Retrieved from <https://economics.net.ua/files/archive/2022/No1/30.pdf>.
6. Zamlynskyi, V., Minakova S., Livinskyi A., Al Ali, Camara B.M. (2022) Information and communication technologies as a tool and incentive for strategic decision making. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2022, (2): 129 - 134. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2022-2/129>
7. Spencer, L.M. and Spencer, S.M. (1993) *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons, New York.
8. Zamlynskyi V., Livinskyi A. Crisis management: communicational and reputational risks. *Dynamics of the development of world science. Abstracts of the 11th International scientific and practical conference Perfect Publishing. Vancouver, Canada. 2020. pp.147-156.* https://sci-conf.com.ua/wpcontent/uploads/2020/07/DYNAMICS-OF-THE-DEVELOPMENT-OF-WORLD-SCIENCE_8-10.07.20.pdf
9. V. Zamlynskyi, O. Stanislavyk, O. Halytskyi, M. Korzh, N. Reznik. Conflict Dynamic Model of Innovative Development in the System of Ensuring Competitiveness of an Enterprises, *International Journal of Scientific & Technology research*, Vol.9, issue 2, pp. 5322-5325, 2020. URL: <http://www.ijstr.org/finalprint/feb2020/Conflict-Dynamic-Model-Of-Innovative-Development-In-The-System-Of-Ensuring-TheCompetitiveness-Of-An-Enterprises.pdf>

References

1. Grant, R. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 3 (33).
2. McClelland, D. (1971) *Assessing Human Motivation*. Morristown. New York.: New York.
3. McLagan, P. (1983) *Models for Excellence, The American Society for Training and Development*. Washington: DC
4. Prahalad, C. and Hamel, G. (1990) 'The core competence of the corporation'. *Harvard Business Review* (68).
5. Zamlynskyi V.A. Conflict management in modern conditions of economic activity / V. A. Zamlynskyi, A. D. Shardakova, Adil Mohamed Abdalla Sultan Al Ali // *Economics: time realities. Scientific journal.* – 2022. – No 1(59). – P. 30-40. – Retrieved from <https://economics.net.ua/files/archive/2022/No1/30.pdf>.
6. Zamlynskyi, V., Minakova S., Livinskyi A., Al Ali, Camara B.M. (2022) Information and communication technologies as a tool and incentive for strategic decision making. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2022, (2): 129 - 134. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2022-2/129>
7. Spencer, L.M. and Spencer, S.M. (1993) *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons, New York.
8. Zamlynskyi V., Livinskyi A. Crisis management: communicational and reputational risks. *Dynamics of the development of world science. Abstracts of the 11th International scientific and practical conference Perfect Publishing. Vancouver, Canada. 2020. pp.147-156.* https://sci-conf.com.ua/wpcontent/uploads/2020/07/DYNAMICS-OF-THE-DEVELOPMENT-OF-WORLD-SCIENCE_8-10.07.20.pdf
9. V. Zamlynskyi, O. Stanislavyk, O. Halytskyi, M. Korzh, N. Reznik. Conflict Dynamic Model of Innovative Development in the System of Ensuring Competitiveness of an Enterprises, *International Journal of Scientific & Technology research*, Vol.9, issue 2, pp. 5322-5325, 2020. URL: <http://www.ijstr.org/finalprint/feb2020/Conflict-Dynamic-Model-Of-Innovative-Development-In-The-System-Of-Ensuring-TheCompetitiveness-Of-An-Enterprises.pdf>