

Корольов Д.С.,
аспірант кафедри
публічного управління, менеджменту та маркетингу,
*Східноукраїнський національний університет
імені Володимира Даля*

Korolov Denis,
Postgraduate of the
Department of Public Administration, Management and Marketing,
Volodymyr Dahl East Ukrainian National University

СТРАТЕГІЧНИЙ АСПЕКТ ФОРМУВАННЯ МОДЕЛЕЙ КОМПЕТЕНЦІЙ ПРАЦІВНИКІВ КОМПАНІЇ

Корольов Д.С. Стратегічний аспект формування моделей компетенцій працівників компанії. У статті обґрунтовано доцільність розгляду моделі компетенцій як центрального елементу та дієвого інструменту управління персоналом компанії на основі компетентнісного підходу. Показано, що модель компетенцій має відповідати вимогам посади, корпоративній культурі, стратегічним орієнтирам та фінансовим можливостям компанії. На основі аналізу підходів до формування моделей компетенцій визначено два ключових критерії їх розроблення, а саме критерій унікальності та критерій динамічності. Визначено, описано стратегії формування моделей компетенцій, які забезпечуватимуть максимальну результативність дотримання цих підходів. Обґрунтовано, що під час реалізації стратегій необхідно дотримуватися принципів синхронізації та диференціації задля забезпечення відповідності моделі компетенцій вимогам посади та стратегічним орієнтирам компанії.

Ключові слова: компетентнісний підхід, модель компетенцій, критерій, стратегія, синхронізація, диференціація.

Королев Д.С. Стратегический аспект формирования моделей компетенций сотрудников компании. В статье обоснована целесообразность рассмотрения модели компетенций как центрального элемента и действенного инструмента управления персоналом компании на основе компетентностного подхода. Показано, что модель компетенций должна соответствовать требованиям должности, корпоративной культуре, стратегическим ориентирам и финансовым возможностям компании. На основе анализа подходов к формированию моделей компетенций определены два ключевых критерия их разработки, а именно критерий уникальности и критерий динамичности. Определены, описаны стратегии формирования моделей компетенций, которые обеспечивают максимальную результативность соблюдения этих подходов. Обосновано, что при реализации стратегий необходимо соблюдать принципы синхронизации и дифференциации с целью обеспечения соответствия модели компетенций требованиям должности и стратегическим ориентирам компании.

Ключевые слова: компетентностный подход, модель компетенций, критерий, стратегия, синхронизация, дифференциация.

Korolov Denis. Strategic aspect of forming competency models of company employees. The article substantiates the expediency of considering the model of competencies as a central element and an effective tool for managing the company's personnel based on a competent approach. It is shown that the competency model must meet the requirements of the position, corporate culture, strategic orientations and financial capabilities of the company. Based on the analysis of approaches to the development of competency models, two key criteria for their development are identified – the criterion of uniqueness and the criterion of dynamism. The uniqueness of the competency model is understood as the adaptation of the company to its needs of already existing model models or the creation of its own models in view of the specificity of activity, personnel needs and financial capabilities. The dynamic of the competency model implies understanding the competences within the model as a standardized fixed set, or, conversely, recognizing the need for systematic adaptation of the model to reflect changes in the internal and external environment of the company. Based on the analysis of the advantages and disadvantages of approaches to the formation of competency models, strategies are identified and described which will ensure the maximum effectiveness of their application. Namely, optimal standardization strategy provides the best results in the case borrowed static competence model, an adaptation strategy – in the case of a borrowed dynamic competence model, differentiation strategy – in the case of the own static competence model and a development strategy for the own dynamic competence model. Strategies of formation of models of competence of the company are

formalized in the form of a matrix, on the horizontal axis of which there is a characteristic “degree of dynamism of model” (static or dynamic), on vertical – “degree of uniqueness of model” (new/unique or existing/borrowed). It is substantiated that the implementation of strategies requires compliance with the principles of synchronization and differentiation in order to ensure compliance of the competency model with the requirements of the position and strategic guidelines of the company.

Key words: competency approach, competency model, criterion, strategy, synchronization, differentiation.

Постановка проблеми. В умовах мінливого зовнішнього середовища, дефіциту трудових ресурсів та безперервного ускладнення вимог до професійної діяльності працівників компетентнісний підхід стає одним з основних інструментів розвитку конкурентних переваг працівника, системи управління персоналом та компанії загалом, оскільки забезпечує відповідність стану системи управління персоналом вимогам бізнесу. Як інструмент управління персоналом компетентнісний підхід передбачає встановлення чіткої відповідності компетентності працівника як набору його компетенцій професійним та поведінковим вимогам, що висувуються до працівника на конкретному робочому місці. Така відповідність забезпечується за рахунок розроблення та впровадження моделей компетенцій співробітників компанії, під якими розуміється набір компетенцій, необхідних для успішного виконання професійних обов'язків на конкретній посаді в конкретній компанії з її індивідуальними цілями та корпоративною культурою. Саме наявність або відсутність у працівника компетенцій як сукупності вроджених та набутих характеристик формує його компетентність та конкурентоспроможність. Визначальна роль компетенцій працівників у забезпеченні ефективності функціонування компанії зумовлює необхідність розвитку концепції використання компетентнісного підходу щодо формування та впровадження моделей компетенцій працівників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На ключовій ролі моделей компетенцій у забезпеченні конкурентоспроможності системи управління персоналом та компанії загалом наголошує багато науковців [2; 3; 4; 6; 7; 9]. Вперше на необхідності дослідження характеристик діяльності працівників, які визначають ефективність їх діяльності, акцентував увагу класик компетентнісного підходу Д. МакКлелланд у 1973 р. [1]. Саме наявні компетенції як набір професійних та індивідуальних характеристик він вважав передумовою забезпечення якісної праці. Розвиваючи тези Д. МакКлелланда, Р. Бояціс у 1982 р. наголосив на необхідності забезпечення відповідності компетенцій працівників компетенціям посад та компетенціям компанії [2]. Лише за умови такої синхронізації працівник буде демонструвати високі результати професійної діяльності на конкретній посаді в конкретній компанії, а його внесок у досягнення корпоративних стратегічних цілей зможе бути належним чином визначений та стимульований. Взірцем (еталоном), який дає змогу порівняти реальну результативність діяльності працівника на певній посаді з ідеальною, є модель компетенцій, яка в працях науковців визначається як:

– повний набір компетенцій та індикаторів поведінки, необхідних для успішного виконання співробітником його функцій, які проявляються у відповідних ситуаціях і часі, для конкретної організації з її індивідуальними цілями та корпоративною культурою [2, с. 210];

– структурована сукупність окремих компетенцій (кластерів компетенцій), необхідних для ефективної діяльності на певній посаді; портрет «ідеального працівника» компанії [3, с. 124];

– набір компетенцій, який необхідний організації для вирішення поставлених перед нею завдань або працівнику для виконання певної роботи [4, с. 76];

– повний набір компетенцій та індикаторів поведінки, необхідних для успішного виконання співробітником його функцій, що проявляються у відповідних ситуаціях і часі, для конкретної організації з її індивідуальними цілями та корпоративною культурою [5, с. 380];

– набір ключових компетенцій, необхідних працівникам, які обіймають конкретну посаду, для успішного досягнення стратегічних цілей організації [6, с. 56].

Як свідчать наведені визначення, наголошуючи на необхідності відповідності моделей компетенцій індивідуальним цілям, певній посаді, корпоративній культурі, ситуативним та часовим характеристикам [2; 3; 5], дуже зрідка автори зазначають про важливість узгодження моделей компетенцій зі стратегічними цілями компанії [6]. Водночас наголошення на необхідності відповідності моделей компетенцій загальним стратегічним орієнтирам компанії є цілком ґрунтовним, оскільки лише за цієї умови можуть бути забезпечені наймання та просування працівників, які максимально відповідають потребам компанії, визначені напрямки їх професійного розвитку та розроблені заходи щодо стимулювання та заохочення цінного персоналу.

Формулювання завдання дослідження. Необхідність узгодження компетенцій працівників зі стратегічними орієнтирами компанії зумовлює доцільність розроблення стратегій формування моделей компетенцій та визначення умов їх ефективного застосування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Модель компетенцій є центральним елементом та ефективним інструментом компетентнісного підходу, стандартом, розробленим для конкретної посади або виду діяльності, а набір критеріїв як формуючих її різноманітних компетенцій кожна компанія визначає відповідно до своїх цілей та можливостей.

Дослідники виділяють різні підходи до формування моделей компетенцій працівників компанії [2; 6; 8; 9; 10]. Перший з них може бути визначений щодо новизни та унікальності моделі. За цим критерієм компанія або пристосовує до своїх потреб вже наявні типові моделі, або створює унікальну модель компетенцій з огляду на власну специфіку діяльності, кадрові потреби та фінансові можливості [2]. У першому випадку компанія використовує та узагальнює досвід провідних компаній та/або консалтингових організацій у сфері управління персоналом, у другому – спирається на рекомендації зовнішніх консультантів або виключно власних фахівців у сфері управління персоналом. Другий підхід до формування

моделей компетенцій, на наш погляд, може бути асоційований з критерієм динамічності та передбачає наявність двох позицій. Згідно з першою позицією всі моделі компетенцій в рамках компанії розглядаються як фіксований, стандартизований, статичний набір компетенцій, які визначають поведінковий портрет ідеального працівника компанії [9]. Відповідно до другої позиції, яка відповідає динамічному розумінню компетентнісного підходу, перелік компетенцій персоналу має адаптуватися до вимог діяльності на конкретній посаді, враховувати поточний стан зовнішнього середовища конкретної компанії та тенденції його трансформації [10]. Залежно від вибраного підходу до формування моделей компетенцій служба управління персоналом компанії має дотримуватися певної стратегії задля забезпечення максимальної ефективності дій щодо реалізації компетентнісного підходу.

Так, найпростішим (принаймні щодо мінімізації фінансових витрат) є впровадження компанією наявних моделей компетенцій за умови їх розуміння як статичного фіксованого набору характеристик працівників. Ефективність запозичених статичних моделей компетенцій може бути забезпечена лише тоді, коли керівництво докладатиме максимальних зусиль для забезпечення їх оптимальної стандартизації, тобто намагатиметься найповніше використати потенціал уніфікованих моделей. Це завдання може бути вирішене за рахунок пристосування моделей до умов діяльності конкретної компанії, її кадрового потенціалу, вдосконалення або коригування окремих компетенцій тощо.

У разі використання запозичених динамічних моделей компетенцій в компанії має здійснюватися системна робота щодо модифікації моделей з урахуванням вимог до професійної діяльності на конкретній посаді та змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах компанії. Таку діяльність можна визначити як стратегію адаптації, яка відрізняється більшою гнучкістю порівняно зі стратегією оптимальної стандартизації, оскільки базується на динамічному підході до формування моделей компетенцій. З іншого боку, реалізація стратегії адаптації потребує більших капіталовкладень, оскільки передбачає диференціацію як вимог до працівників, так й інвестування в розвиток їх компетенцій.

Якщо компанія вдається до розроблення власних моделей компетенцій, забезпечується вищий ступень пристосованості цих моделей до умов діяльності компанії та її кадрового потенціалу, але суттєво зростають фінансові витрати на розроблення моделей, їх запровадження та забезпечення адресного фінансування в розвиток компетенцій працівників. Більш простим з цих двох варіантів є той, коли компанія вдається до розроблення власних моделей компетенцій за умови їх розуміння як статичного уніфікованого набору характеристик працівників. У цьому разі оптимальну стратегію формування моделей компетенцій можна сформулювати як стратегію диференціації, яка передбачає урізноманітнення статичних наборів компетенцій задля максимального врахування специфіки різних посад у системі управління компанією. Нарешті, максимальну відповідність компетенцій працівників як специфіці діяльності компанії, так й окремим посадам забезпечує формування власних динамічних моделей компетенцій. За умови дотримання цього підходу вимоги до компетенцій працівників компанії є найбільш гнучкими, оскільки передбачається постійне коригування динамічних моделей компетенцій задля забезпечення відповідності змінам внутрішнього та зовнішнього середовища компанії, тенденціям розвитку ринку праці та стану трудових ресурсів. Керівництво компанії має можливість не лише забезпечувати набір та оцінювання працівників згідно зі сформованими моделями компетенцій, але й змінювати вимоги до працівників, якщо цього вимагає трансформація умов діяльності компанії. Дотримання динамічного підходу забезпечує максимальну пристосованість моделей компетенцій до специфіки діяльності компанії та окремих посад у системі управління. На наш погляд, стратегію формування компетенцій, яка передбачає використання власних моделей та розглядає їх за динамічного підходу, доцільно визначити як стратегію розвитку. Реалізація стратегії розвитку забезпечує компанії найкращі результати, але й потребує значних фінансових витрат на формування та постійне вдосконалення моделей компетенцій.

Переваги та недоліки стратегій формування моделей компетенцій компанії систематизовано в табл. 1.

Таблиця 1

Переваги та недоліки стратегій формування моделей компетенцій працівників

Стратегія формування моделей компетенцій	Переваги	Недоліки
Стратегія оптимальної стандартизації	Мінімізація фінансових витрат, уніфікація вимог до професійної діяльності, швидкий термін окупності інвестицій в персонал.	Відсутність гнучкої реакції на зміни, неповне використання кадрового потенціалу компанії.
Стратегія адаптації	Можливість коригування моделей компетенцій завдяки їх динамічному розумінню.	Неможливість забезпечення максимальної відповідності запозичених моделей умовам діяльності компанії.
Стратегія диференціації	Можливість забезпечення широкого охоплення посад у системі управління відповідними статичними моделями компетенцій.	Відсутність можливості швидкого реагування на зміни вимог до компетенцій працівників компанії.
Стратегія розвитку	Максимальна адаптація до умов діяльності компанії та стану її кадрового потенціалу.	Максимізація фінансових витрат на розроблення унікальних моделей компетенцій компанії.

Джерело: розроблено автором

Підсумовуючи результати аналізу підходів до формування моделей компетенцій працівників компанії, можемо вважати, що результативність застосування цих підходів буде максимальною за дотримання таких стратегій:

- запозичена статична модель компетенцій (стратегія оптимальної стандартизації, яка передбачає коригування моделей компетенцій задля їх пристосування до умов діяльності компанії та максимального використання її кадрового потенціалу);

- запозичена динамічна модель компетенцій (стратегія адаптації, яка полягає в модифікації моделей з урахуванням вимог до професійної діяльності на конкретній посаді та змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах компанії);

- власна статична модель компетенцій (стратегія диференціації, що базується на урізноманітненні статичних наборів компетенцій задля максимального врахування специфіки різних посад у системі управління компанією);

- власна динамічна модель компетенцій (стратегія розвитку, яка передбачає системне вдосконалення моделей компетенцій задля забезпечення їх максимальної відповідності змінам середовища, специфіці діяльності компанії та конкретним посадам у системі управління).

Стратегії формування моделей компетенцій працівників компанії можуть бути формалізовані у вигляді матриці (рис. 1). За горизонтальною віссю матриці розташовано характеристику «ступінь динамічності моделі», яка може бути описана як статична або динамічна. За вертикальною віссю відкладено характерис-

тику «ступінь унікальності моделі», за якої модель може бути новою або вже наявною. Вибір способів формування моделей компетенцій, вочевидь, залежить від компетентності кадрових служб компанії, її фінансових можливостей, конкурентоспроможності, стабільності ринкових умов, зрештою, розуміння керівництвом важливості дотримання компетентнісного підходу до управління персоналом компанії. Найкращі результати щодо відповідності специфіці діяльності компанії та конкретним посадам у системі управління, вочевидь, забезпечать використання власних динамічних моделей компетенцій та дотримання стратегії їх розвитку. Однак цей підхід, з іншого боку, максимізує фінансові витрати компанії на впровадження компетентнісного підходу до управління персоналом.

На наш погляд, стратегія формування моделей компетенцій має вибиратися з урахуванням значущості конкретних посад для досягнення стратегічних цілей функціонування компанії: чим вище в системі управління розташована посада, чим більше внесок працівника, який її займає, у забезпечення ефективності діяльності компанії, тим доцільніше дотримання стратегії розвитку, попри її витратність. З іншого боку, для посад, значущість яких не є визначальною щодо досягнення цілей компанії, прийнятним є використання запозичених моделей компетенцій за умови дотримання стратегії оптимальної стандартизації та/або адаптації. Інакше кажучи, найкращі результати від дотримання компетентнісного підходу будуть забезпечені, якщо під час формування моделей компетенцій будуть дотримані два принципи, а саме принципи синхронізації та диференціації. Принцип синхронізації в контек-

Характеристика стратегії Ступінь унікальності моделі	Нова (власна)	Стратегія диференціації Урізноманітнення статичних наборів компетенцій задля максимального врахування специфіки різних посад у системі управління компанією	Стратегія розвитку Системне вдосконалення моделей компетенцій задля забезпечення їх максимальної відповідності змінам середовища, специфіці діяльності компанії та конкретним посадам у системі управління
	Наявна (запозичена)	Стратегія оптимальної стандартизації Коригування моделей компетенцій задля їх пристосування до умов діяльності компанії та максимального використання її кадрового потенціалу	Стратегія адаптації Модифікація моделей компетенцій з урахуванням вимог до професійної діяльності на конкретній посаді та змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах компанії
		Статична	Динамічна
		Ступінь динамічності моделі Характеристика стратегії	

Рис. 1. Матриця стратегій формування моделей компетенцій працівників компанії

Джерело: розроблено автором

сті вибору стратегії формування моделі компетенцій передбачає забезпечення відповідності витратності та складності реалізації стратегії значущості посади в системі управління компанією. Дотримання принципу диференціації передбачає встановлення різних вимог до моделей компетенцій працівників залежно від їх внеску у досягнення стратегічних цілей компанії.

Висновки. Дотримання теоретичних та прикладних засад управління персоналом на основі компетентнісного підходу забезпечує розвиток компетенцій працівників як стратегічного активу компанії, основним інструментом якого є формування

та впровадження моделей компетенцій. Умовою ефективності моделі компетенцій є її узгодження як з вимогами посади, так і з довгостроковими цілями компанії. Узагальнення наявних підходів до формування моделей компетенцій дало змогу визначити стратегії, дотримання яких забезпечуватиме максимальну результативність з огляду на відповідність стратегічним орієнтирам та фінансовим можливостям компанії. Подальші розвідки у цьому напрямі полягатимуть у визначенні практичних умов реалізації стратегій формування моделей компетенцій на прикладі конкретної компанії.

Список використаних джерел:

1. McClelland D.C. Testing for Competence Rather Than for "Intelligence". *American Psychologist*. 1973. Vol. 28. P. 1–14.
2. Boyatzis R.E. *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New Jersey : John Wiley & Sons, 1982. 328 p.
3. Ситник Н.І. Компетентнісний підхід в управлінні людськими ресурсами. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2010. № 7. С. 121–125.
4. Турчак В.В., Олійник Л.Г. Управління людськими ресурсами на основі моделі компетенцій. *Вісник Харківського національного університету*. 2018. № 3. Т. 1. С. 75–79.
5. Столярук Х.С. Розробка рольового сценарію діяльності фахівця з управління персоналом. *Бізнес-інформ*. 2013. № 12. С. 378–383.
6. Миколайчук І.П., Стрижак Ю.О. Компетентнісний підхід в системі управління персоналом. *Інтернаука*. 2017. № 18 (40). Т. 2. С. 53–56.
7. Калюжна Н.Г. Роль компетенцій управлінського персоналу у забезпеченні розвитку потенціалу системи управління підприємством. *Теорія та практика управління економічним розвитком підприємства* : монографія / за ред. О.В. Кендюхова. Донецьк : ДНУ, 2013. Т. 1. С. 292–300.
8. Арапова О.М., Фрідріф В.П., Модирка В.А. Компетентнісний підхід як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 1 (6). С. 207–211.
9. Whiddett S., Hollyforde S. *The Competencies Handbook*. Mumbai : Jaico Publishing House, 2008. 206 p.
10. Миллс Р. Компетенции : карманный справочник / пер. с англ. Т.В. Пташная. Москва : HIPPO, 2004. 128 с.

References:

1. McClelland D.C. (1973) Testing for Competence Rather Than for "Intelligence". *American Psychologist*, vol. 28, pp. 1–14.
2. Boyatzis R.E. (1982) *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New Jersey : John Wiley & Sons (in English).
3. Sytnyk N.I. (2010) Kompetentnisnyi pidkhdid v upravlinni liudskymy resursamy [Competent Approach in Human Resource Management]. *Economic Bulletin of NTUU "KPI"*, no. 7, pp. 121–125.
4. Turchak V.V., Oliinyk L.H. (2018) Upravlinnia liudskymy resursamy na osnovi modeli kompetentsii [Human resource management based on competency model]. *Bulletin of Kharkiv National University*, no. 3, vol. 1, pp. 75–79.
5. Stoliaruk Kh.S. (2013) Rozrobka rolovoho stsenariiu diialnosti fakhivtsia z upravlinnia personalom [Development of role-playing scenario of activity of the personnel management specialist]. *Business-inform*, no. 12, pp. 378–383.
6. Mykolaichuk I.P., Stryzhak Yu.O. (2017) Kompetentnisnyi pidkhdid v systemi upravlinnia personalom [Competent approach in the personnel management system]. *Internauka*, no. 18 (40), vol. 2, pp. 53–56.
7. Kalyuzhna N.G. (2013) Rol' kompetentsii upravlinskoho personalu u zabezpechenni rozvytku potentsialu systemy upravlinnia pidpriemstvom [Role of management staff competencies in ensuring the development of the potential of the enterprise management system]. *Teoriia ta praktyka upravlinnia ekonomichnym rozvytkom pidpriemstva* [Theory and practice of managing the economic development of the enterprise]. Donetsk : DNU, pp. 292–300.
8. Arapova O.M., Fridrif V.P., Modyrka V.F. (2013) Kompetentnisnyi pidkhdid yak chynnyk pidvyschennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Competency approach as a factor in increasing the competitiveness of an enterprise]. *Economy: the realities of time*, no. 1 (16), pp. 207–211.
9. Whiddett S., Hollyforde S. (2008) *The Competencies Handbook*. Mumbai : Jaico Publishing House (in English).
10. Mylls R. (2004) *Kompetentsyy : karmannyi spravochnyk* [Competencies : Pocket Directory]. M. : HIPPO (in Russian).