

## МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ КОМПЕТЕНЦІЙ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

### METHOD APPROACH TO THE FORMATION MODEL OF COMPETENCES FOR INDUSTRIAL ENTERPRISE

**Каткова К.В.**

аспірант кафедри міжнародного бізнесу та економічного аналізу,  
Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця

*У статті проаналізовані та узагальнені теоретичні та практичні аспекти формування моделі компетенцій. Виділено два основні підходи до формування моделей компетенцій підприємства: традиційний та сучасний. Автором запропоновано схему розроблення і реалізації моделі компетенцій і послідовно розкрито зміст всіх етапів і кроків.*

**Ключові слова:** модель компетенцій, компетенція, персонал, каталог компетенцій, профіль компетенцій, компетентнісний підхід.

*В статье проанализированы и обобщены теоретические и практические аспекты формирования модели компетенций. Выделены два основных подхода к формированию моделей компетенций предприятия: традиционный и современный. Автором предложена схема разработки и реализации модели компетенций и последовательно раскрыто содержание всех этапов и шагов.*

**Ключевые слова:** модель компетенций, компетенция, персонал, каталог компетенций, профиль компетенций, компетентностный подход.

*The article analyzes and summarizes the theoretical and practical aspects of the formation of the competence model. Two main approaches are identified to the formation of competency models of the enterprise are distinguished: traditional and modern. The author proposes a scheme for the development and implementation of the competence model, and the content of all stages and steps is consequentially disclosed.*

**Keywords:** competence model, competence, personnel, competence catalog, competence profile, competence approach.

**Постановка проблеми.** Сьогодні персонал підприємства є найбільш цінним активом для забезпечення ефективності діяльності та його економічної безпеки. Тому проблеми пошуку ідеального співробітника визначають необхідність формування нових підходів, які дали би змогу визначити не тільки професійну, але й особистісну здатність працівника успішно працювати. Одним із таких є застосування моделі компетенцій. Модель компетенцій забезпечує безпосередній зв'язок системи управління персоналом та стратегічних цілей промислового підприємства як зараз, так і в перспективі. Цей зв'язок створюється за допомогою визначення професійних і особистісних характеристик працівників та ключових компетенцій підприємства. Значний потенціал використання моделі компетенцій в управлінні персоналом промислового підприємства зумовлює актуальність теми дослідження та її практичну значущість.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналізом і узагальненням теорії і практики формування моделі компетенцій персоналу

в організації займалися такі вчені, як І. Адова, М. Симонова, М. Заїка, О. Кудрявцева, Д. Марк, Р. Мілс, П. Морнель, Ч. Вудраф, О. Рудавина, Ю. Ващенко, Н. Володіна, Н. Кочергіна, В. Машин, Ю. Михеєв, А. Кибанов, О. Митрофанова, Н. Шеметова, С. Уїддет. У роботах цих дослідників визначено сутність моделі компетенцій, приведено успішні практики її використання, запропоновано заходи з упровадження моделі компетенцій в різних організаціях.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Однак, незважаючи на безліч розроблених технологій, запропонованих дослідниками і практиками, що мають наукову цінність та практичну значущість, ми пропонуємо своє бачення загальної схеми побудови моделі компетенцій, що може бути використана на промислових підприємствах.

**Метою статті є** удосконалення методичного підходу щодо розроблення та реалізації моделі компетенцій на промисловому підприємстві.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Розроблення і впровадження моделей

компетенцій є структуровано-організованим процесом, заснованим на послідовній реалізації низки процедур. Аналіз і узагальнення теорії і практики формування моделі компетенцій персоналу в організації дає змогу виокремити два основні підходи до формування моделі компетенцій [1; 2; 3; 4 та ін.] – традиційний та сучасний (стандартизований).

Традиційний підхід формування моделі компетенцій в організації базується на застосуванні методики аналізу робіт.

Традиційний підхід до створення моделі компетенцій має на увазі застосування двох способів [2]:

1. Формування єдиної моделі компетенцій для всіх категорій співробітників організації, на основі якої створюються ідеальні компетентнісні профілі для всіх посад організації.

2. Виділення двох груп компетенцій: єдиних компетенцій, що стосуються всіх співробітників організації, і компетенцій, характерних для окремих посад.

І.Б. Адова і М.В. Симонова відзначають, що традиційний підхід може бути реалізований за допомогою індивідуальних і групових методів [1].

Метою використання індивідуальних методів (психологічне тестування, структуроване інтерв'ю, репертуарні решітки, критичні інциденти, поведінкові шкали, 360 градусів, самометоди: самооцінки, самореєстрації, самофотографії і т.д.) є визначення проблем, з якими працівник стикається у своїй трудовій діяльності, і компетенцій, необхідних для їх вирішення. Використання цієї групи методів дає можливість працівникові самому усвідомити й усунути недоліки в організації та здійсненні своєї професійної діяльності шляхом навчання або підвищення кваліфікації [5].

Групові методи ефективні для груп працівників, що виконують однакову роботу. Ці методи забезпечують керівників організації систематизованим описом компетенцій, що дає змогу більш ефективно проводити відбір персоналу, організувати навчання з метою досягнення потрібного рівня компетенцій. Можна виділити такі найбільш поширені методи цієї групи, як спостереження, анкетування, експертна оцінка, рольові ігри [6].

У сучасному підході готові (стандартизовані) моделі компетенцій, такі як, наприклад, модель прямої атрибуції (direct attribution), меню компетенцій (menu of competence) та ін., адаптуються для створення моделі компетенцій окремих посад/робіт у конкретній організації. При цьому вибір конкретних компетенцій із запропонованого переліку здійснюється безпосередньо працівником, керівником або експертом. Після цього вибрані компетенції застосовуються в оцінці роботи персоналу організації [7].

Сьогодні цей підхід розвивається з використанням сучасних інформаційних технологій і спеціального програмного забезпечення під

час адаптації готових моделей компетенцій до реальних умов і вимог конкретних організацій, що створює умови для підвищення ефективності управління персоналом організації [2]. Важливу роль у вирішенні цих завдань відіграють центри компетенцій, що інтегрують функції центру оцінювання, такі як організаційний супровід прийняття управлінських рішень у галузі управління персоналом, і центру розвитку, функцією якого є надання допомоги персоналу у його професійному становленні та розвитку.

Огляд успішних практик розроблення моделі компетенцій персоналу [2; 3; 8; 9; 10; 11; 12; 13; 14] дав змогу дійти висновку, що в основі цієї роботи лежить опис поведінкових індикаторів компетенцій, об'єднання їх у групи і на їх основі формулювати компетенції. Однак слід підкреслити, що можливий і «зворотний» підхід, коли може бути сформований базовий набір компетенцій, здійснено опис поведінкових індикаторів, а потім поведінкові індикатори розподілені за компетенціями.

Можна виділити принципи, яких необхідно дотримуватися під час формування моделі компетенцій для того, щоб вона відповідала вищезазначеним стандартам якості. До цих принципів належать:

1. Участь у розробленні моделі компетенцій всіх працівників, для яких моделі розробляються.

2. Максимальне інформування персоналу про цілі, завдання, технології формування і використання моделей компетенцій.

3. Забезпечення того, щоби включені в моделі компетенцій стандарти поведінки відповідали вимогам користувачів, а запропоновані форми їх використання відповідали інтересам організації.

Незважаючи на безліч розроблених технологій, запропонованих дослідниками і практиками [15; 16; 17; 18 і багатьма іншими], ми пропонуємо своє бачення загальної схеми побудови моделі компетенцій, що складається з послідовності основних етапів.

1-й етап – підготовчий. Цей етап передбачає послідовне виконання таких кроків, як:

1.1. Визначення мети процесу створення моделей компетенцій, тобто опис передбачуваного результату і сфер його використання; уточнення мети розроблення моделі компетенцій, розроблення плану передбачуваних дій щодо розроблення моделі компетенцій, обґрунтування наслідків і результатів розроблення, уточнення змісту та обсягу необхідної для реалізації цього плану інформації, опис технології інформування співробітників організації про призначення і використання моделей компетенцій.

1.2. Формування проектної групи з числа співробітників організації. Згідно з рекомендаціями [17] оптимальна чисельність проектної групи визначається такими факторами, як різноманітність функціональних ролей, масштаб організації, і становить від 4 до 8 фахівців в області аналізу роботи.

Основними вимогами до членів проектно́ї групи можна назвати володіння різними техніками збору й аналізу інформації, необхідної для якісного опису стандартів виконання роботи в межах тієї чи іншої робочої посади.

1.3. Визначення процедури розроблення моделі компетенцій. Під час планування дій із розроблення моделі компетенцій необхідний докладний опис кожного етапу роботи, включаючи повне оформлення моделі компетенцій, оцінку ризиків і способів аналізу готовності моделі до реалізації в системі управління персоналом промислового підприємства.

У процес планування повинна бути залучена проектна група, що дасть змогу посилити зацікавленість членів групи до розроблення і реалізації моделі компетенцій, поглибити розуміння завдань і обов'язків всіх членів проектно́ї групи під час розроблення моделі компетенцій.

Під час формування процедури розроблення моделі компетенцій найважливішим завданням є вибір і обґрунтування найбільш ефективних для підприємства методів збору й аналізу інформації, детально розглянутих вище.

Загалом можна відзначити, що ефективно організована процедура розроблення моделі компетенцій забезпечує досягнення поставлених цілей; виявлення, усунення/мінімізацію потенційних ризиків, що виникають у процесі розроблення моделей компетенцій; концентрацію інформації для забезпечення розроблення та реалізації моделі компетенцій.

2-й етап – проектування моделі компетенцій. Метою цього етапу є збір і аналіз всієї необхідної і достатньої інформації про виконувану роботу по всіх посадах (робочих місцях) на підприємстві з метою виділення стандартів поведінки, що зумовлюють найбільш якісний та ефективний результат діяльності працівників. Реалізація проекту здійснюється за кілька кроків.

2.1. Формування списку посад (робочих місць) організації, для яких розробляються моделі компетенцій. Принципово важливі на цьому кроці структуризація і категоризація посад із погляду диференціації вимог до виконавців функціональних обов'язків у межах кожної посади.

2.2. Збір інформації про необхідні якості (компетенції) і стандарти поведінки виконавців. При цьому необхідно орієнтуватися як на вимоги, що забезпечують ефективне виконання роботи зараз, так і на вимоги, які можуть бути необхідні для ефективного виконання роботи в майбутньому.

Серед основних джерел інформації можна назвати такі внутрішньофірмові нормативно-регламентуючі документи, як стратегія розвитку, бізнес-план, кадрова політика, положення про підрозділи, функції управління персоналом, посадові інструкції і регламенти та ін.

Зміст необхідної для розроблення моделі компетенцій інформації визначається метою

розроблення. Так, розроблення загальної моделі компетенцій вимагає формування широкого переліку вимог до виконавців відповідно до всіх видів діяльності за всіма видами робіт у тій чи іншій організації, а під час розроблення спеціальної моделі компетенцій необхідна специфічна інформація про окремі види діяльності і про певні види робіт.

Чисельність співробітників організації, яких необхідно залучати до роботи з формування моделі компетенцій на стадії збору інформації, визначається залежно від масштабів організації і різноманітності виконуваних у ній видів діяльності і робіт. Чим більше різноманітних видів діяльності здійснюється в організації, тим більша повинна бути вибірка учасників.

2.3. Обробка та аналіз зібраної інформації. Принципово важливо на цьому етапі здійснювати кодування інформації та опис класифікації вимог (стандартів поведінки). Далі учасниками проектно́ї групи розробляється концептуальна схема моделі компетенцій. Для цих цілей доцільно використання методу контент-аналізу, за допомогою якого досліджується частота приведення конкретної вимоги, згідно з цими вимогами порівнюються кращий і середній виконавці, виділяються загальні для всієї організації і специфічні для конкретної посади компетенції. Рекомендується на цьому етапі використовувати словники компетенцій.

2.4. Формування списку компетенцій, угруповання в кластери. На цьому етапі збирається загальна структура моделі компетенцій, потім у ній виділяються кластери компетенцій і в межах кластерів – окремі компетенції. Для цього з усіх отриманих у результаті аналізу інформації виділяється одна велика категорія; проводиться порівняння та угруповання в кластери компетенції; сформовані кластери затверджуються у разі збігу результатів угруповання в різних групах; у разі, коли результати в різних групах мають розбіжності, встановлюються причини їх виникнення і приймається спільне рішення про повторне угруповання.

На цьому етапі компетенціям і кластерам назви не присвоюються, оскільки можливе внесення змін. У результаті виконання такого кроку може бути виявлена відсутня або недостатня інформація, яка повинна бути доповнена на наступному етапі.

2.5. Проектування моделі компетенцій. На цьому кроці виконується послідовність таких дій:

– Індивідуальним компетенціям присвоюються назви, тим самим завершується угруповання даних. Потім назви отримують кластери компетенцій.

– Робота проектно́ї групи організована таким чином, що над кожним набором компетенції з однією назвою працює конкретна команда, при цьому спільно вони приймають рішення про необхідність переміщення, усунення, спрощення, поділ прикладів компетенцій.

– Усувається дублювання в описі прикладів.

– Визначається кількість рівнів розвитку компетенцій, як правило, 3–5 рівнів. Здійснюється опис допустимого мінімального і бажаного максимального рівнів розвитку компетенцій. Як правило, рівням присвоюється порядковий номер (числовий або буквенний). Але, крім того, рівні можуть мати певні назви, такі як, наприклад, рівні розвитку, компетенція, майстерність.

3-й етап – якісна оцінка моделі компетенцій.

3.1. Необхідним кроком на цьому етапі є тестування розробленої моделі компетенції, яке проводиться у форматі апробації та експертизи.

3.2. За результатами проведеного тестування в модель компетенцій вносяться необхідні корективи.

3.3. Оцінка ризиків упровадження моделі компетенцій. Слід пам'ятати, що ключовим моментом упровадження моделей компетенцій є можливий спротив упровадженню з боку персоналу. Форми опору можуть бути виявлятися по-різному: від прямої відмови під тими чи іншими приводами до імітації активності з одночасною демонстрацією того, що нововведення не дає позитивного результату. У цьому разі виникає небезпека перетворення моделей компетенцій у формальний документ, якому не надають великого значення, тобто підприємство отримує інструмент демотивації співробітників.

Ставлення працівника до процесу впровадження моделей компетенцій може змінюватися, і насамперед під впливом відповідних заходів з боку керівників, яким під час упровадження моделей необхідно дотримуватися таких принципів роботи з персоналом, як [8; 17]:

– принцип інформаційної відкритості: позитивне ставлення до будь-якого корисного нововведення можливо, якщо персоналу підприємства буде зрозуміло, на рішення яких виробничих або соціальних завдань націлене таке нововведення;

– принцип превентивної оцінки витрат: до трудового колективу повинна бути донесена інформація вже на підготовчій стадії про можливі зусилля для виконання поставлених завдань, про те, які труднощі і незручності їх очікують. Недотримання цього принципу може привести до ототожнення тимчасових труднощів із негативними наслідками саме впровадження;

– принцип ініціативи знизу: необхідно, щоб інформація була чітко доведена до самого низу управлінської ієрархії – до безпосередніх виробників, щоб вони свідомо сприймали його корисним і потрібним;

– принцип безперервності: впровадження повинно бути організовано так, щоби процес не зупинявся, не перетворився на разову кампанію, а став щоденною роботою;

– принцип індивідуальної компенсації спрямований на врахування особливостей ціннісних орієнтацій людей, їх потреби й інтереси.

Таким чином, важливо донести до співробітників, що моделі компетенцій необхідні як в інтересах підвищення ефективності діяльності організації, так і в інтересах кожного працівника.

Тут необхідно робити акцент на перевагах оцінки професійної компетентності на основі моделі, таких як:

- можливість планування власної кар'єри, в тому числі включення до кадрового резерву;
- можливість підготовки до атестації;
- можливість планування професійного життя на перспективу;
- можливість самореалізації.

Для безпосереднього керівника розроблення і впровадження моделей компетенції на всіх його етапах також пов'язані зі значними тимчасовими витратами й інтенсифікацією праці. Впровадження моделі компетенції в практику діяльності підрозділу забезпечує:

- підвищення ефективності діяльності підрозділу, а як наслідок – і всього підприємства та його економічної безпеки;
- отримання інформації про потенціал, у тому числі мотиваційний, працівників підрозділу;
- обґрунтування управлінських рішень в області кадрових переміщень.

Ризики, що виникають під час упровадження моделі компетенцій, можна умовно розділити на:

- організаційні (пов'язані з організацією та керівництвом упровадження та використання моделей компетенцій);
- інтеграційні (пов'язані з проблемами інтеграції моделей компетенцій із процесами управління персоналом).

4-й етап – реалізація моделі компетенцій.

4.1. Розроблення каталогу компетенцій. Цей крок є базовим під час реалізації розробленої моделі компетенції. Каталог компетенції містить структурований опис всіх компетенцій, які використовуються на підприємстві. Опис компетенції містить назву, визначення та рівні розвитку компетенції (від рівня до рівня ступінь володіння компетенцією підвищується), наприклад рівень обізнаності, рівень знання, рівень досвіду, рівень майстерності, експертний рівень.

Рівні описані за допомогою набору індикаторів – конкретних проявів знань, умінь, навичок, які повинен демонструвати працівник на цьому рівні розвитку компетенції. Кожен наступний рівень розвитку компетенції має на увазі володіння попереднім.

Компетенції в каталозі згруповані в розділ за виділеними в моделі видами компетенцій. Найчастіше виділяються професійні, управлінські (менеджерські), особистісно-ділові компетенції.

Професійні компетенції в каталозі групуються за напрямками діяльності. Для кожного самостійного структурного підрозділу визначаються напрями діяльності, професійні компетенції, які відповідають специфіці виконуваних завдань і функцій підрозділу. Переліки управлін-

ських та особистісно-ділових компетенцій є єдиними для всіх працівників.

4.2. Формування профілів компетенцій. Профілі компетенцій необхідно формувати для всіх посад.

Профіль компетенцій містить такі елементи, як назва посади; структурний підрозділ, до якого належить посада; перелік компетенцій із зазначенням необхідного для посади рівня розвитку (індикатори якого найбільш повно описує необхідні для цієї посади знання, вміння, навички і поведінку).

Метою формування профілів компетенцій є визначення ключових вимог посади до працівників і кандидатів на вакансії. Нові профілі компетенцій формуються під час введення в штатний розклад нової посади. Внесення змін до наявних профілів компетенцій проводиться під час зміни складу завдань і функцій посади.

**Висновки.** Розроблення і впровадження моделей компетенцій є структуровано-органі-

зованим процесом, що заснований на послідовній реалізації низки процедур. Аналіз і узагальнення теорії і практики формування моделі компетенцій персоналу в організації дали змогу виокремити два основні підходи до формування моделі компетенцій: традиційний (дослідний) і сучасний (стандартизований).

Запропонована загальна схема розроблення і реалізації моделі компетенцій в організації, що включає такі етапи, як підготовчий етап, етап проектування, етап якісної оцінки моделі компетенцій, етап реалізації моделі компетенцій, з послідовно розкритим змістом всіх етапів і кроків, дає змогу спростити процес її впровадження в систему управління персоналом на промисловому підприємстві. Розроблена із застосуванням такого підходу методика, з одного боку, дає змогу максимально враховувати інтереси підприємства в питаннях управління персоналом, підвищити його ефективність та економічну безпеку, а з іншого – сприяє росту професіоналізму та компетентності персоналу.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Адова И.Б., Симонова М.В. Оценка компетентности как инструмент управления вознаграждением персоналом организации / И.Б. Адова, М.В. Симонова // Вестник Томского государственного университета. – 2010. – № 336. – С. 119–124.
2. Заика М.М. Оценка уровня развития компетенций персонала в корпоративной системе управления знаниями: дис. канд. экон. наук: 08.00.05 / Мария Михайловна Заика. – Новосибирск, 2012. – 230 с.
3. Кудрявцева Е.И. Современные подходы к проблеме формирования и использования моделей компетенций / Е.И. Кудрявцева // Управленческое консультирование. Актуальные проблемы государственного и муниципального управления. – 2012. – № 1. – С. 166–177.
4. Марк Д.А. Методология структурного анализа и проектирования SADT / Д.А. Марк, К. МакГоуэн; пер. с англ. – М.: Интерфейс, 2000.
5. Миллс Р. Компетенции: карманный справочник / Р. Миллс; пер. с англ. – М.: НИППО, 2004. – 128 с.
6. Морнель П. Технологии эффективного найма. Новая система оценки и отбора персонала / П. Морнель; пер. с англ. – М.: Добрая книга, 2005. – 264 с.
7. Вудраф Ч. Центры развития и оценки / Ч. Вудраф; пер. с англ. – М.: НИППО, 2005. – 384 с.
8. Рудавина Е.Р. Построение системы компетенций в организации: методическое пособие / Е.Р. Рудавина. – М.: МЦФЭР; ВКК – национальный союз кадровиков, 2008. – 52 с.
9. Ващенко Ю.А. Модель компетенций (примеры описания компетенций) [Электронный ресурс] / Ю.А. Ващенко. – Режим доступа: <http://www.POSADA.com.ua> 03/01/2006
10. Володина Н.А. Модель компетенции – это не сложно [Электронный ресурс] / Н.А. Володина. – Режим доступа: <http://www.kadry.ru/articles/detail.php?ID=24400>
11. Кочергина Н. Разработка моделей компетенций: опыт компании «AXES management» [Электронный ресурс] / Н. Кочергина. – Режим доступа: [trainings.ru/library/articles/?id=8159](http://trainings.ru/library/articles/?id=8159)
12. Машин В.А. Руководство по разработке моделей компетенций [Электронный ресурс] / В.А. Машин. – Режим доступа: <http://mashinva.narod.ru/safety.html>
13. Михеев Ю. Как в компаниях используется модель компетенций [Электронный ресурс] / Ю. Михеев. – Режим доступа: <http://trainings.ru>
14. Модель компетенций сотрудника: советы по созданию и применению [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.bzzn.ru>
15. Кибанов А.Я. Концепция компетентного подхода в управлении персоналом: монография / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, В.Г. Коновалова, О.Л. Чуланова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 156 с.
16. Митрофанова Е.А. Формирование модели компетенций: методический подход / Е.А. Митрофанова // Кадровик. Кадровый менеджмент – 2010. – № 8. – С. 103–111.
17. Уиддет С. Руководство по компетенциям / С. Уиддет, С. Холлифорд. – М.: НИППО, 2003. – 228 с.
18. Шеметова Н.К. Использование модели компетенций как метод принятия управленческих решений в сфере управления персоналом / Н.К. Шеметова // ЭГО. – 2010. – № 1(1). – С. 13–17.