

**Миронова Руслана Миколаївна**  
*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри освітнього менеджменту,  
державної політики та економіки;*

**Вознюк Лідія Володимирівна**  
*кандидат педагогічних наук,  
доцент кафедри освітнього менеджменту,  
державної політики та економіки,  
Комунальний заклад вищої освіти  
«Дніпровська академія неперервної освіти»  
Дніпропетровської обласної ради*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-367-8-33>

## **СУТНІСТЬ І ЗМІСТ МОДЕЛІ КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Модель компетенцій є логічним описом функцій та елементів компетенцій персоналу, що застосовуються в організації. У ній відображено детальний опис стандартів поведінки працівника конкретної посади, яких необхідно дотримуватися для досягнення посадових цілей у даній організації. Модель компетенцій може бути застосована для забезпечення координації та узгодження практично всіх процесів, пов'язаних з управлінням персоналом організації. Тим самим модель компетенцій може бути визначена як базовий, багатофункціональний і універсальний інструмент управління персоналом.

На практиці в рамках системи стратегічного управління модель компетенцій дасть змогу спростити процедуру найму персоналу завдяки можливості зіставлення наявних характеристик кандидата на посаду і вимог до посади. Крім того, персонал організації отримуватиме чітке уявлення про вимоги, що висувуються до посади, а також про стандарти, націлені на успішне й ефективне виконання робочих завдань. Формування програм навчання на основі моделі компетенцій, забезпечить зростання ефективності навчання та розвитку працівників.

Модель компетенцій надає керівнику критерії для оцінювання ефективності роботи підлеглих, що дасть змогу визначити відповідність їхніх професійних якостей і здібностей завданням, які стоять перед організацією. Тим самим розв'язується одне з важливих завдань – забезпечення розвитку і планування кар'єрного зростання персоналу.

За допомогою моделі компетенцій можуть бути визначені зв'язки між системою управління персоналом і цілями організації як у поточному періоді, так і на стратегічну перспективу. Зв'язок може бути вибудовано через визначення професійних та особистісних якостей працівників, а також через ключові компетенції горизонту організації. Важливо зазначити наявність зв'язку моделі компетенцій персоналу та стратегічного планування організації, що є необхідною умовою для ефективної роботи.

Компетенції дають змогу сформувати загальну корпоративну культуру, забезпечити спільне бачення цілей організації з різних позицій, як керівників організації, так і безпосередньо її співробітників.

Модель компетенцій може бути побудована стосовно організацій різного типу, оскільки в її основі лежить механізм координації. Саме цей механізм дає змогу забезпечити цілісність і узгодженість дій у роботі всіх структурних підрозділів.

Модель компетенцій, будучи цілісною системою координат оцінювання, може бути застосована для узгодження критеріїв добору та оцінки персоналу відповідно до стратегії організації. Це дасть змогу проводити найм і просувати тільки тих працівників, потенційні компетенції яких максимально відповідають потребам організації. Крім того, можуть бути визначені нові актуальні форми професійного розвитку та розроблені оптимальні інструменти з утримання цінних фахівців. Оцінка персоналу на основі використання моделі компетенцій спрямована на узгодження всіх елементів системи управління персоналом. Таким чином, надається необхідна інформація для формування системи розвитку та системи мотивації і стимулювання персоналу організації.

Для ефективного застосування моделі компетенцій необхідне встановлення її відповідності поставленим цілям і завданням.

Модель компетенцій щонайменше має бути узгоджена зі критеріями якості.

1. Чіткість і простота розуміння:

- модель компетенцій не повинна бути багатозначною;
- модель компетенцій має бути простою для розуміння і використання;
- модель компетенцій повинна мати ясну структурну логіку.

2. Релевантність або ступінь відповідності:

- у моделі компетенцій усього персоналу організації має бути чітко визначено індикатори поведінки працівників відповідно до вимог. Ці вимоги спрямовані на забезпечення якісного виконання робіт. Застосування моделі компетенцій означає розуміння співробітниками її корисності та доцільності для досягнення цілей організації.

3. Контроль та оцінка можливих змін:

- ймовірність змін враховується в моделі компетенцій через опис стандартів поведінки, в яких відображено алгоритм виконання співробітниками завдань найближчим часом або у більш віддаленій перспективі. Для забезпечення адекватності модель компетенцій має враховувати можливості змін зовнішнього середовища, упровадження нової техніки і технологій, потенційний образ, спрогнозований керівниками з метою донесення до співробітників сенсу прийнятих рішень.

4. Наявність елементів, відмінних від інших, наприклад, індикаторів поведінки, що не перетинаються між собою. У моделі компетенцій мають бути дотримані правила, які дадуть змогу уникнути накладання різних компетенцій:

- компетенції мають бути не залежні одна від одної;
- компетенція та індикатори поведінки мають включатися тільки в один фрагмент моделі;
- компетенція не може бути включена одночасно в кілька кластерів;
- індикатор поведінки має належати до однієї компетенції;
- індикатор поведінки має належати до одного рівня компетенції;
- індикатор поведінки має характеризувати тільки вимірюваний/спостережуваний прояв компетенції.

5. Єдиний підхід до всіх задіяних у процес застосування моделі компетенцій:

– модель компетенцій, що включає високі стандарти, є справедливою по відношенню до кожного, для кого вона використовується.

Компетенцію можна уявити у вигляді набору споріднених поведінкових індикаторів і характеризувати оповідним описом стандартів поведінки, що спостерігаються в діях працівника, який має конкретну компетенцію.

При використанні компетенцій без рівнів модель компетенцій має спрощену форму. Цей вид компетенцій охоплює види робіт із простими стандартами поведінки. У моделі компетенції відображається єдиний список індикаторів усіх компетенцій, що належать до всіх видів робіт в організації.

Багаторівнева модель компетенцій передбачає використання компетенцій за рівнями. Ця форма моделі передбачає відображення широкого спектра робіт, що мають різний ступінь складності вимог. Кожна компетенція представлена окремим переліком поведінкових індикаторів.

Також вони можуть бути диференційовані за рівнями. Поділ компетенцій за рівнями реалізується відповідно до поставлених цілей. У разі, якщо в моделі компетенцій представлений значний спектр різноманітних видів діяльності, робіт і функціональних ролей, сукупність елементів, що становлять різні компетенції, об'єднуються в один заголовок. У тому випадку, коли модель компетенцій має відношення до одного виду робіт / ролі в організації, необхідна диференціація за критерієм професійних якостей працівників.

Ефект від використання моделі компетенцій в управлінні персоналом визначається залежно від рівня організаційного розвитку, можливості використання інструментів, що відповідають специфіці діяльності організації. Крім того, слід зазначити, що успіх застосування моделі компетенцій може бути забезпечений компетентністю спеціалістів і керівників усіх рівнів у галузі управління персоналом. Логічно побудована і науково обґрунтована модель компетенцій може стати основою для оптимізації структури

управління персоналом, інструментом стратегічного управління організацією та сприяти підвищенню узгодженості діяльності її персоналу.

При встановленні необхідної кількості компетенцій слід враховувати загальнометодологічні рекомендації, в яких визначено, що кількість компетенцій має бути необхідною і достатньою, і кожна компетенція має бути орієнтована на цілі організації та враховувати специфіку її діяльності. У науковій літературі відзначається тенденція до скорочення кількості компетенцій, відображених в одній моделі. Це дає змогу легше застосувати компетентнісний підхід, роблячи його зручним та ефективним інструментом реалізації різноманітних функцій управління персоналом: від добору та найму персоналу до ділового оцінювання персоналу та управління мотивацією і стимулюванням праці.