

Євгенія ГРИНЕВИЧ

здобувачка освітньо-професійної програми

«Управління персоналом», ЗУНУ

(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри
менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ

Ольга ДЯКІВ)

КОМПЕТЕНЦІЇ ТА ЇХ РОЛЬ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПРОФЕСІЙНОЇ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ

У сучасній теорії управління персоналом категорія «компетентність» посідає вагоме місце як у науковому дискурсі, так і у практиці кадрового менеджменту. Вона стала ключовим інструментом формування, оцінювання та розвитку персоналу, що зумовлено переходом від традиційно-кваліфікаційного підходу до компетентнісного, орієнтованого на результати праці. В основі компетентнісного підходу лежить розуміння того, що професійна ефективність визначається не лише знаннями та досвідом працівника, а й його здатністю застосовувати ці знання у реальних виробничих ситуаціях, що підтверджується сучасними дослідженнями у сфері HR-менеджменту [1; 2].

Окремі науковці пропонують розглядати компетентність як інтегративну характеристику працівника, що охоплює професійні, когнітивні, комунікаційні та поведінкові особливості [3]. У міжнародних підходах компетентність часто визначається як стабільна модель поведінки, що обумовлює високі результати у професійній діяльності [4]. Таке трактування акцентує увагу не на формальних ознаках, а на практичній поведінці, що дозволяє вимірювати результати компетентності в реальних робочих умовах.

У науковій літературі виділяють кілька підходів до класифікації компетентностей. Найбільш розповсюдженою є трирівнева класифікація, що охоплює ключові компетентності, професійні компетентності та поведінкові компетентності (рис. 1).

Такий підхід дозволяє структурувати вимоги до працівника залежно від виду діяльності, змісту роботи та очікуваних результатів.

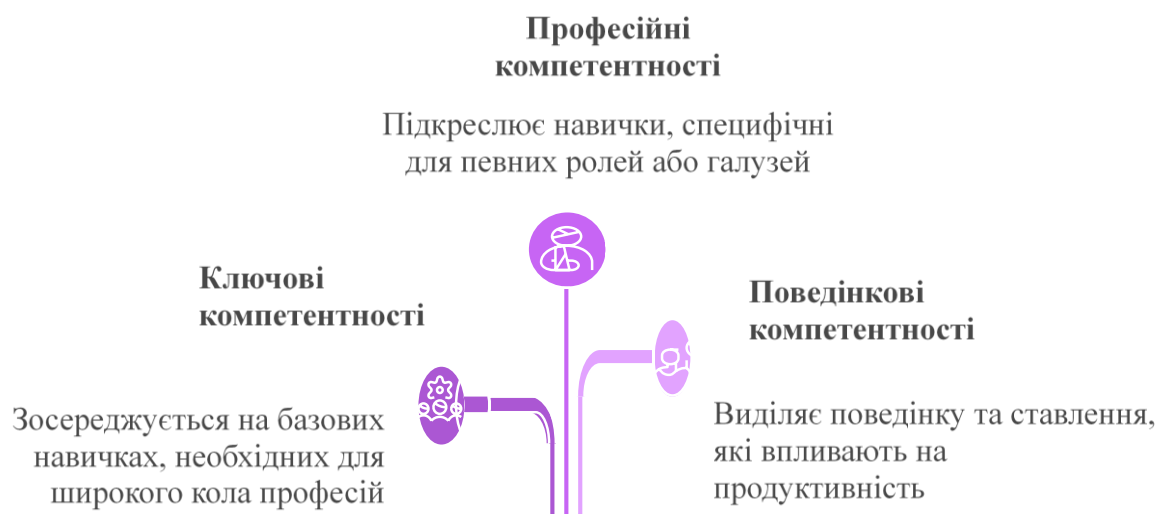


Рис. 1. Класифікація компетентностей

Примітка. Складено автором

Ключові компетентності характеризують базові здатності працівника, необхідні для виконання широкого кола професійних завдань. До них належать уміння працювати в команді, комунікабельність, здатність до адаптації, критичне мислення, відповідальність, вміння розв'язувати проблеми. Ці компетентності розглядаються як універсальні і є однаково важливими для більшості професій. Їх значення підтверджується нормативними документами Європейського Союзу, зокрема Європейською рамкою кваліфікацій (EQF), яка визначає результати навчання за компетентнісною моделлю.

Професійні компетентності – це спеціальні знання, навички та здатності, що є необхідними для виконання конкретної роботи. У працях В. Савченка (2012) професійні компетентності описуються як функціональна основа результативності працівника, оскільки саме вони безпосередньо впливають на якість виконання виробничих завдань. Професійні компетентності можуть включати знання технологічних процесів, технічних стандартів, нормативно-

правових вимог, уміння працювати з обладнанням або документацією. Їхня структура залежить від специфіки діяльності підприємства.

Поведінкові компетентності (soft skills) відображають стиль взаємодії працівника з іншими людьми та його здатність управляти власною поведінкою. Поведінкові компетентності охоплюють емоційну стійкість, мотивацію досягнення, уміння вести переговори, здатність до лідерства, конфліктологічну компетентність тощо. Саме поведінкові компетентності часто є визначальними у формуванні професійної успішності, оскільки вони визначають ефективність використання технічних знань [4].

Окремої уваги заслуговує класифікація управлінських компетентностей, що застосовується для керівних посад. До них належать стратегічне мислення, управління змінами, делегування повноважень, планування діяльності, координація роботи команди, управління ризиками. У міжнародній практиці управлінські компетентності часто виділяють в окремі моделі, що застосовуються для розвитку керівного персоналу, формування кадрового резерву та оцінювання потенціалу майбутніх керівників [5].

З поширенням цифрових технологій у професійній сфері сформувався окремий блок цифрових компетентностей, які визначають здатність працівника працювати в цифровому середовищі, використовувати інформаційні системи, аналізувати дані, застосовувати інструменти кібербезпеки [6]. Європейська комісія розробила цифрову рамку DigComp 2.0, яка включає компетентності у сфері роботи з даними, комунікаційних технологій, створення цифрового контенту, безпечної поведінки в мережі. Ця рамка використовується в багатьох системах професійного розвитку в країнах Європейського Союзу і поступово впроваджується в Україні.

Важливо зазначити, що класифікація компетентностей є не самоціллю, а необхідною умовою для побудови компетентнісних моделей, які використовуються в системах управління персоналом.

Модель компетентностей – це структурований опис вимог до працівника певної категорії чи посади, що включає перелік компетентностей, їхні рівні та поведінкові індикатори. Моделі компетентностей забезпечують єдиний стандарт вимог до працівників і сприяють прийняттю обґрунтованих кадрових рішень [1].

Компетентнісні моделі виконують низку важливих функцій:

- формують основу для підбору персоналу, описуючи ключові вимоги до кандидата;
- забезпечують об'єктивність у процесі оцінювання працівників;
- є інструментом побудови індивідуальних планів розвитку;
- дають змогу планувати кар'єрні траєкторії та формувати кадровий резерв;
- сприяють узгодженню результатів діяльності працівника зі стратегічними цілями організації.

З позиції розвитку персоналу компетентності відіграють роль своєрідної «матриці», що дозволяє визначити поточний рівень сформованості знань, навичок і поведінкових характеристик та окреслити напрями професійного росту. Компетентності є базою для визначення прогалів у знаннях і формування програм підвищення кваліфікації, які відповідають вимогам сучасного ринку праці та технологічним викликам [7].

У системах оцінювання персоналу компетентності забезпечують об'єктивні критерії вимірювання професійної результативності. Найбільш поширеними методами є оцінювання за компетентнісними моделями, 360-градусне оцінювання, поведінкові інтерв'ю, тестування, аналіз портфоліо досягнень. При цьому використання компетентнісних критеріїв підвищує точність оцінювання та прозорість кадрових рішень [5].

Роль компетентностей також проявляється у зв'язку з плануванням кар'єри. На їх основі можна визначати потенціал працівника для виконання складніших функцій, що сприяє формуванню кадрового резерву та побудові ефективної системи

управління талантами. Компетентності також дають можливість оцінити готовність працівника до переходу на інший рівень відповідальності [1; 2].

Таким чином, компетентності виконують багатофункціональну роль у професійній діяльності працівників і виступають ключовим елементом сучасних систем управління персоналом. Їх класифікація забезпечує структурований підхід до формування компетентнісних моделей, а застосування у кадрових процесах сприяє підвищенню професійної результативності, ефективності навчання та узгодженості діяльності працівників зі стратегічними цілями організації.

Список використаних джерел:

1. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page, 2020. URL: <https://surl.lu/hkpsvg>.
2. Менеджмент персоналу: підручник / [Л. Алексєнко та ін.] ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. В. Я. Брича ; Західноукр. нац. ун-т. - Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 639 с.
3. Прохоровська С. Компетентнісний підхід в управлінні персоналом. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 23 (2018): 86-90.
4. Boyatzis R. The Behavioral Level of Emotional Intelligence and Its Measurement. *Journal of Management Development*. 2018. Vol. 37(3). P. 284–293. URL: <https://surl.li/vlfuuy>.
5. CIPD. *Learning and Skills at Work Survey 2022*. London : Chartered Institute of Personnel and Development, 2022. URL: <https://surl.li/rdftmv>.
6. Дяків О. та ін. Цифрова трансформація в управлінні персоналом: виклики та можливості. *Економічний аналіз*. 34.4 (2024): 213-238.
7. Лопушняк, Г. С., Миляник Р. В. Управлінські компетентності керівника: сучасні виклики та детермінанти розвитку. *Наукові перспективи*. 7 (2022): 138-151.