

УДК 331.08

ГЛУШКО Тетяна Володимирівна
старший викладач,
Хмельницький національний університет
<https://orcid.org/0000-0002-9747-686X>
e-mail: hlushkote@khnmu.edu.ua

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНТІСНОГО ПІДХОДУ В СИСТЕМІ HR- ІНЖИНІРИНГУ

Найціннішим ресурсом є людина, тому від її розвитку, підготовки, знань, досвіду залежить ефективність забезпечення всіх сфер життєдіяльності. Тому, нами було вивчено питання компетентісного підходу у теорії та практиці HR- інжинірингу на основі зарубіжних шкіл. У статті розглянуто та систематизовано закордонний досвід наукового обґрунтування використання компетентісного підходу у вирішенні проблеми підвищення ефективності діяльності персоналу різних організацій в умовах формування інформаційної економіки з адаптацією на практиці вітчизняних підприємств.

В роботі проаналізовано зарубіжний досвід компетентісного підходу. А саме: наведено школи, які працювати над розвитком та поширенням компетентісного підходу в процесі управління персоналу. В результаті дослідження наведено 4 основні школи: американська, англійська, французька та німецька. Розглянуто основні завдання та принципи кожної з шкіл. Ця стаття продовжує цикл досліджень присвячених компетентісному підходу до управління персоналу на основі зарубіжного досвіду.

Ключові слова: розвиток, інжиніринг, компетенція, компетентісний підхід, HR.

JEL classification: M11, O32

DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.107.111>

1. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Інформатизація та глобалізація трудової діяльності привели до змін змісту праці, а також значно вплинули на управління людськими ресурсами підприємства.

У сучасних умовах розвитку підприємств основний акцент робиться на фахівця, який вільно володіє не лише своєю професією, але може орієнтуватися у суміжних сферах діяльності, має ряд особистісних якостей, що дозволяють йому швидко досягати поставленої мети, а також бути готовим до професійного зростання та професійної мобільності. У зв'язку з постійними змінами сфери праці в країні та світі, вивчення питання компетентісного підходу у теорії та практиці HR- інжинірингу є актуальним.

2. АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Серед зарубіжних науковців та дослідників, що займалися вивченням даного питання є: Р. Уайт, П. Ромер, Р.Бояціс [1], С. Флетчер [2], Р. Нельсон, А. С. Хорнбі [3], Т. Шульц, Д. МакКлелланд [4], Г. Беккер, Дж. Р. Уолт, Л. М. Спенсер та С. М. Спенсер [5], Е. Фелпс, Р. Лукас.

3. ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ

Питання компетентісного підходу вивчаються вже десятки років та під впливом глобальних економічних змін потребує подальшого вивчення.

4. ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є аналіз зарубіжного досвіду компетентісного підходу в системі HR- інжинірингу на підприємствах.

5. ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

При вивченні досвіду становлення та розвитку компетентісного підходу було виявлено певний спектр особливостей його

використання у рамках зарубіжних наукових шкіл, у зв'язку з чим вважаємо необхідним приділити цьому питанню більше уваги.

Основні напрямки розвитку компетентісного підходу, що виникли щодо незалежно один від одного, представлені на рис.1.

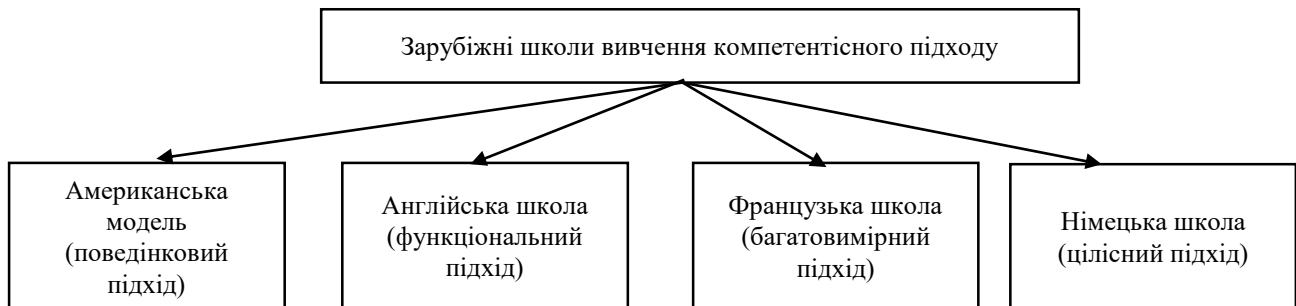


Рис.1. Зарубіжний досвід вивчення компетенцій

Вивчення зарубіжного досвіду доцільно розпочинати зі США на основі Американської моделі. Вважається, що саме там зародився компетентісний підхід.

Важливий внесок у теорію компетентності у середині ХХ століття вніс Р. Уайт. У 1959 році для того, щоб описати індивідуальні особливості людини, ним було введено в термін «компетенція», як «ефективна взаємодія (людини) з навколишнім середовищем». Особливістю його вчення є визначення компетентності у взаємопов'язанні з поняттям мотивації. Категорія компетентності стала включати особистісні складові з урахуванням мотивації і як наслідок була розширена до поняття «компетентісної мотивації».

Наступним, хто продовжив розвивати позицію Р. Уайта, став Д. МакКлеланд. Запропонована ним на початку 1970-х років теорія про значення мотивації та компетентності в галузі економічного та політичного розвитку, управління, здоров'я та професійних Успіхи були успішно застосовані на практиці. Він вважав, що саме компетентність, а не інтелект є основою ефективної роботи, а компетенції, будучи поведінковими характеристиками, які можуть бути сформовані через різні види навчання та розвитку, на відміну від інтелекту та індивідуальності. В 1970-х початок 80-х роках термін «компетенція» набув широкого поширення не лише серед теоретиків, до нього все частіше стали звертатися і практики, концепція компетенції стала

вивчатися як основа для вдосконалення людини та ефективності управління.

У 80-х роках Р. Бойріц позначив компетенцію як «основу характеристику особистості, яка є основою ефективного чи чудового виконання роботи». Досвідченим шляхом їм були визначені ті особливості менеджера (основні компетенції), які дозволили йому бути найбільш успішним у різних практичних ситуаціях.

Запропонована ним інтегрована модель компетенцій управлінця пояснює взаємозв'язок цих особливостей, а також їхню взаємодію не лише з функціями управління, а й із внутрішнім організаційним середовищем. У ці компетенції входили: відмінні комунікативні навички, здатність працювати з людьми, точна та позитивна самооцінка, високий рівень мотивації, здатність логічно мислити, здатність до ефективного використання ресурсів.

Його метод компетенцій наголошує на валідності критеріїв: важливо те, що дійсно приводить до найкращого виконання роботи, а не фактори, що найбільш достовірно описують всі характеристики людини в надії, що деякі з них будуть ставитись до виконання роботи. Ключовим висновком його роботи є те, що підприємство отримає найбільшу вигоду, якщо проводитиме відбір персоналу на основі компетенцій.

Наступними представниками цієї школи були Лайл М. Спенсер Сайн та Спенсер М. В основу їх розробок лягло вчення Р. Бойріса. Спираючись на результати його праць, вони

розробили «Словник компетенцій», запропонувавши своє визначення терміну «компетенція», яке, схоже з визначенням Р. Бойріцом: «Компетенція – базова якість індивідуума, що має пряму залежність якостей особистості до ефективного результату роботи в різних ситуаціях». Як практичний додаток підходу, заснованого на компетенціях, ними було запропоновано метод відбору з урахуванням компетенцій; на їхню думку, «Успішна відповідність людини роботі залежить від точної оцінки індивідуальних компетенцій, моделей компетенцій для даної роботи та методу оцінки «хорошої відповідності» між людиною та роботою».

Наступними представниками, які вивчали компетенції, стали А. Лючія та Р. Лепсінг. Їх заслуги у цій галузі зводяться до тому, що вони розробили моделі компетентності, які дозволяють роботодавцям отримувати очікувані результати від інвестицій у співробітників. На реальних прикладах ними чіткою та доступною формою пояснюється, як можна підвищити продуктивність робітників, розробляючи та використовуючи моделі компетенції. Модель компетенцій - інструмент, який може ідентифікувати навички, знання, особливості особистості та поведінки, необхідні для ефективного виконання роботи.

Американський підхід спрямовано виявлення поведінкових характеристик компетенції, тобто пояснює успіх у будь-якій діяльності залежно від особистісних рис людини. З погляду американської школи, в основі компетенції - поведінковий підхід, що реалізується в ефективній дії та залежить не тільки від організаційних факторів, а й від професійної діяльності особистості.

Другим підходом можна вважати «функціональний підхід» (Англійська школа), який зародився в Великобританії. У 80-х роках минулого століття, уряд Великобританії почав застосовувати компетентнісний підхід у професійно-технічній освіті та навчанні, щоб створити єдину систему виробничих кваліфікацій. Професійно-технічні кваліфікації, що розробляються в рамках цього підходу, ґрунтувалися на професійних стандартах компетентності, які дозволяли визначати ключові ролі, що складаються з багатьох компетентностей.

Відповідно до цього підходу, робота повинна була виконуватись відповідно до

стандартів, тільки в цьому випадку можна говорити про її ефективність, а компетенція - це здатність виконувати роботу відповідно до стандартів. Головним завданням при такому компетентісному підході – це визначити, які необхідно виконати вимоги, щоб результат був досягнутим.

Таким чином, для прихильників функціонального підходу важливим є те, чи буде робота виконана на належному рівні. А за рахунок чого працівник виконає цю роботу, для них не так важливо.

Проаналізувавши поведінковий та функціональний підходи, а також вивчивши всі попередні спроби зрозуміти сутність компетенцій, Грем Чітхем та Джефф Чіверс розробляють цілісну модель професійної компетентності, яка включає функціональні, особистісні, пізнавальні, етичні та мета-компетенції. В 1998 році, автори вдосконалили запропоновану раніше модель професійної компетентності. У новій моделі вони запропонували використати залежність професійної діяльності від таких факторів, як масштаб організації та навколишнє середовище. Ще одним концептуальним зміною стало визнання того, що особистість та мотивація можуть впливати на професійну компетентність, вони можуть як допомагати, так і перешкоджати професійної діяльності. До кінця 1990-х років у Великій Британії поняття компетенції значно розширилося, охоплюючи тепер не просто функціональні компетенції, які пов'язані зі специфікою діяльності, і стало включати базові знання і характеристики.

У 1980-х роках почалося становлення та розвиток компетентісного підходу у Франції, популярність вивчення якого припала на 90-ті роки. Поява та розвиток компетентісного підходу проходило у 4 етапи:

1. Поява ідеї компетентісного підходу всередині підприємств та організацій.

2. Вироблення інструментарію для практиків та консультантів у галузі управління людськими ресурсами.

3. Формування концептуального ставлення до компетенцій.

4. Поява критичних підходів до визначення та розвитку компетенцій.

Необхідність розробки нових моделей компетенцій, і навіть визначення ролі підприємств у розвитку стали причиною

основного етапу розвитку компетенцій в 1984 р. Характерною рисою управління на основі компетенцій став розгляд підходу в контексті права людини на здобуття професійного навчання, крім того, управління залежало від колективних угод. З 1993 р. держава стала заохочувати розробку підходів на основі компетенції. Причиною цього стало зміна поглядів на компетентнісний підхід з боку Національного бюро з працевлаштування ANPE (L'Agence nationale pour l'emploi). Багато підприємств розпочали відходити від кваліфікацій та стали активно використовувати систему індивідуальної оцінки компетенцій, оскільки вона була більш гнучкою для управління. В цей час з'являються інструменти для розвитку та виміри компетенцій, а самі компетенції дедалі більше акцентуються на управлінні людськими ресурсами.

Підхід, що склався у Франції, є всебічним, тому що в ньому простежується поєднання всіх підходів, і його можна розглядати у трьох аспектах: знання, досвід та поведінкові показники.

У 80-х роках у німецькій системі освіти з'являється поняття «ключові кваліфікації», яке включає індивідуальні компетенції (гнучкість, спроможність до співпраці, етичність, моральна стійкість). Необхідно зазначити, що до розглянутого часу, тобто до тих пір, поки компетенції не стали основним елементом у німецькій системі професійного навчання та освіти, головний акцент у виявленні професіоналізму робився на точне визначення необхідних знань, і меншою мірою на результати.

У 1996 році німецька система освіти прийняла компетентнісний підхід. Основний акцент зроблено на навчальні плани професійного навчання, в яких стали вказувати стандартну типологію лише професійно-

технічних компетенцій, а також особистісних та соціальних компетенцій. Компетенції, що стосуються до професійної діяльності, описують готовність та здатність виконувати завдання, вирішувати проблеми та оцінювати результати залежно від поставлених цілей.

Особистісні компетенції описують здатність розуміти, аналізувати та давати оцінку можливих шляхів розвитку особистості, відображають вимоги та обмеження у трудовому, особистому та громадському житті, а також включають такі властивості особистості, як впевненість у собі, надійність, відповідальність, незалежність. Соціальні компетенції описують готовність і здатність створювати та підтримувати відносини, визначати вигоду та загрози у взаємовідносинах, здатність взаємодіяти з іншими чесними способами. Підсумовуючи, відзначимо, що найпоширенішим є багатовимірний підхід, проте всі школи внесли достатньо вагомий внесок у розвиток теорії компетентності. Підходи, що виникли в пізніший період, доповнювали попередні теорії новими ідеями та принципами, роблячи тим самим компетентнісний підхід дедалі більше популярним.

6. ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ

На закінчення хочеться підкреслити, що знання теоретичних передумов і сформованої світової практики в галузі управління та розвитку трудовими ресурсами може сприяти вдосконаленню системи управління персоналом на основі компетентнісного підходу.

Література

1. White R.W. Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological review*, 1959, №66.
2. Boyatzis R.E. *The competent manager: A model for effective performance*. New York: Wiley. 1982.
3. Cheetham and Chivers. *The reflective (and competent) practitioner: A model of professional competence which seeks to harmonise the reflective practitioner and competence-based approaches*. URL: <http://www.smithsrisca.demon.co.uk/PSYcheethametal1998.html>.
4. Francoise Delamare Le Deist & Jonathan Winterton. *Human Resource Development International*, 2005. Vol. 8, №. 1, p. 27 – 46.
5. Корольов Д. С. Компетентнісний підхід в управлінні персоналом компанії: термінологічні засади. *БІЗНЕС-ІНФОРМ*. 2019. №3. С. 399-405.
6. Скляр Є. П. Розвиток персоналу підприємства із застосуванням моделей компетенцій. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2016. № 6. С. 151–154. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSUNU_2016_6_22
7. Калюжна Н. Г. *Потенціал системи управління підприємством: методологія, оцінювання та моделювання* : монографія. Луганськ : СПД Резніков, 2013. 548 с.

8. Швець Л. В., Гайдай Г. Г. Розвиток персоналу як основна передумова розвитку підприємства. *Економіка та управління на транспорті*. 2016. Вип. 2. С. 126-130. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eut_2016_2_22/
9. Yepifanova I., Dzhedzhula V., Pankova V. Hierarchical classification of factors influencing the personnel management system of an industrial enterprise. *Економіка і організація управління*. 2021. №3. Р. 82-89.

References

1. White, R.W. (1956) Motivation reconsidered: The concept of competence». *Psychological Review*, №66.
2. Boyatzis, R.E. (1982) *The competent manager: A model for effective performance*. New York: Wiley.
3. Cheetham and Chivers (1998). The reflective (and competent) practitioner: A model of professional competence which seeks to harmonize the reflective practitioner and competence-based approaches. URL: www.smithsrisca.demon.co.uk/PSYcheethametal1998.html.
4. Françoise Delamare Le Deist, Jonathan Winterton (2005). *Human Resource Development International*, Vol. 8, no. 1, p. 27 - 46.
5. Korolev, D. S. (2019) Competence approach in personnel management of the company: terminological principles. *BUSINESS-INFORM*, 3, pp. 399-405.
6. Sklyar, E. P. (2016) Development of personnel of the enterprise with the use of competency models. *Bulletin of the Volodymyr Dahl East Ukrainian National University*, no. 6, pp. 151–154. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSunu_2016_6_22
7. Kalyuzhna, N. G. (2013) *Potential of enterprise management system: methodology, evaluation and modeling: monograph*. Lugansk: SPD Reznikov.
8. Shvets, L. V., Gaidai G. G. (2016) Personnel development as the main prerequisite for enterprise development. *Economics and Management of Transport*. Issue. 2, pp. 126-130. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eut_2016_2_22.
9. Yepifanova I., Dzhedzhula V., Pankova V. (2021) Hierarchical classification of factors influencing the personnel management system of an industrial enterprise. *Economics and management organization*, no. 3, pp. 82-89.

Abstract

HLUSHKO Tetyana. Foreign experience in the development of a competence approach in the HR-engineering system

The most valuable resource is man, so the effectiveness of all spheres of life depends on his development, training, knowledge, experience. Therefore, we studied the issue of competence approach in the theory and practice of HR-engineering based on foreign schools. The article considers and systematizes the foreign experience of scientific substantiation of the use of competence approach in solving the problem of improving the efficiency of personnel of various organizations in the formation of information economy with adaptation in practice of domestic enterprises.

The foreign experience of the competence approach is analyzed in the work. Namely: there are schools that work on the development and dissemination of a competency-based approach in the process of personnel management. The study shows 4 main schools: American, English, French and German. The main tasks and principles of each of the schools are considered. The American model is based on a behavioral approach that is implemented in effective action and depends not only on organizational factors but also on the professional activities of the individual. The English school has launched a functional approach and believes that it is important that the work is done at the proper level. And due to what the employee will perform this work, it is not so important for them. The French school has proposed a multidimensional approach that combines all approaches and can be considered in three aspects: knowledge, experience and behavioral performance. The German school has proposed a holistic approach that includes the concepts of all other schools.

The most common is the multidimensional approach, but all schools have made a significant contribution to the development of the theory of competence. Later approaches supplemented previous theories with new ideas and principles, making the competency-based approach increasingly popular.

This article continues the cycle of research on the competency-based approach to personnel management based on foreign experience.

Key words: *development, engineering, competence, competence approach, HR.*

Стаття надійшла до редакції 25.05.2022 р.

Бібліографічний опис статті:

Глушко Т. В. Зарубіжний досвід розвитку компетентнісного підходу в системі HR-інжинірингу. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 107-111.

Hlushko T. (2022) Foreign experience in the development of a competence approach in the HR-engineering system. *Innovation and Sustainability*, № 2, pp. 107-111.