

**Ведерніков М. Д.**

*доктор економічних наук, професор,  
академік Академії економічних наук України,  
завідувач кафедри управління персоналом і економіки праці  
Хмельницького національного університету*

**Чернушкіна О. О.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри управління персоналом та економіки праці  
Хмельницького національного університету*

**Мантур-Чубата О. С.**

*кандидат економічних наук,  
старший викладач кафедри управління персоналом та економіки праці  
Хмельницького національного університету*

**Vedernikov M. D.**

*Doctor of Economic Sciences, Professor  
Academician of the Academy of Economic Sciences of Ukraine  
Head of the Department of Personnel Management and Labor Economics  
Khmelnytsky National University*

**Chernushkina O. O.**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
Associate Professor of the Department of Personnel Management and Labor Economics  
Khmelnytsky National University*

**Mantur-Chubata O. S.**

*Candidate of Economic Sciences,  
Senior Lecturer of the Department of Personnel Management  
and Labor Economics  
Khmelnytsky National University*

## СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: КОМПЕТЕНЦІЙНИЙ ПІДХІД

**Анотація.** У статті здійснено системний аналіз понять «компетенція» та «компетентність», обґрунтовано компонентний склад компетентності та її функції. Досліджено особливості компетенційного підходу та його використання в управлінні персоналом на прикладі підприємств галузі охорони здоров'я.

**Ключові слова:** компетенція, компетентність, моделі компетенцій, управління персоналом, охорона здоров'я.

**Вступ та постановка проблеми.** За останні десять років значно зріс інтерес роботодавців до проблем оцінювання, вимірювання та прогнозування ефективності роботи працівників. У зв'язку з цим у сфері управління людськими ресурсами компетенційний підхід набув широкої популярності: спочатку в приватному, а згодом і в державному секторах.

В Україні можливості компетенційного підходу недостатньо вивчені. Запровадження компетенційного підходу на підприємствах галузі охорони здоров'я дасть позитивні результати, однак керівники кадрових служб закладів охорони здоров'я не володіють цим інструментом управління людськими ресурсами, що і визначило необхідність цього дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Особливостям компетенційного підходу та його використанню в управлінні персоналом присвятили свої праці чимало науковців, а саме: О.А. Гавриш, Л.Є. Довгань, І.М. Крейдич, Н.В. Семенченко, М.С. Головань, Л.І. Парашенко, М. Розін та інші.

Незважаючи на глибину наукових розробок щодо дослідження особливостей компетенційного підходу та його використання в управлінні персоналом, його елементи є не повністю дослідженими, зокрема на підприємствах

галузі охорони здоров'я, тому потребують подальшого розкриття й удосконалення.

**Мета статті** полягає у дослідженні особливостей компетенційного підходу та його використання в управлінні персоналом на прикладі підприємств галузі охорони здоров'я.

**Результати дослідження.** У науковій літературі має місце застосування понять компетентнісного підходу та компетенційного підходу як таких, що використовуються у процесі удосконалення системи освіти та навчання людини. При цьому немає чіткого розмежування щодо специфіки застосування цих понять як із погляду семантики, так і з позицій їхнього призначення. Підкреслимо, що поняття «компетентнісний підхід» переважно використовується в освітянській діяльності закладів освіти різних рівнів акредитації. Щодо застосування поняття «компетенційний підхід», то, як свідчить бізнес-практика, цей термін використовують в управлінні людськими ресурсами [4, с. 207].

Зважаючи на це, ми будемо оперувати поняттям компетенційного підходу в розвитку наукового базису управління людськими ресурсами організації. Визначальними категоріями компетентнісного підходу є поняття компетентності (табл. 1) та компетентності (табл. 2), які в науці досить плідно розробляються і різнобічно розглядаються, проте досі не мають однозначного змісту і визначення.

Визначення сутності поняття «компетенція»

Джерело	Визначення
Ожегов С.И. Словарь русского языка: 70000 слов / Под ред. Н.Ю. Шведовой. – 23-е изд., испр. М.: Русский язык, 1990. – 917 с. [9, с. 289]	Коло питань, в яких хто-небудь добре обізнаний; коло чийось повноважень, прав
Советский энциклопедический словарь. 3-е изд. М.: Советская энциклопедия, 1984. 1600 с. [13, с. 613]	Коло повноважень, наданих законом, статутом або іншим актом конкретному органу або посадовій особі; знання і досвід у певній галузі
Новейший энциклопедический словарь. М.: «Изд-во АСТ» «Изд-во Астрель»; ООО «Транзиткнига», 2004. 1424 с. [7, с. 595]	Коло повноважень якого-небудь органу, посадової особи; коло питань, в яких конкретна особа має знання, досвід
Современный толковый словарь русского языка / Сост. Л. Прокофьева. – СПб.: Норинт, 2005. 960 с. [14, с. 358]	Коло питань, явищ, в яких ця особа авторитетна, має досвід, знання; коло повноважень, галузь належних для виконання ким-небудь питань, явищ
Новий тлумачний словник української мови (у трьох томах). Том 1, А К / Укладачі: В.В. Яременко, О.М. Сліпущко. Київ, Вид-во «АКОНІТ», 2006. 926 с. [8, с. 874]	Добра обізнаність із чим-небудь; коло повноважень якої-небудь організації, установи, особи
Spencer L.M. & Spencer S.M. Competence at Work: Models for Superior Performance. New York: John Wiley & Sons, Ins. 1993. [8, с. 874]	Базова характеристика людини, що пов'язана з ефективним та/або найкращим виконанням роботи, яке оцінюється на основі відповідних критеріїв
Dubois D.D. Competency-based Performance Improvement: A Strategy for Organization Change / Human Resource Development Press. 1993.	Типова та вимірювальна модель поведінки, знань та навичок, що сприяють найвищій ефективності роботи

У наведених тлумаченнях компетенції загальним є їх змістовна основа: знання, які повинна мати особа; коло питань, в яких особа повинна бути обізнана; досвід, необхідний для успішного виконання роботи відповідно до установлених прав, законів, статуту. Знання, коло питань, досвід подані як узагальнені поняття, що не стосуються конкретної особи, які не є її особистісною характеристикою. У наведених тлумаченнях явно відображено когнітивний (знання) і регулятивний (повноваження, закон, статут) аспекти цього поняття.

Як бачимо, у всіх наведених тлумаченнях компетентності йдеться про людину, яка володіє відповідною компетенцією, або про заклад, орган управління, що має права для вирішення якого-небудь питання. Одним зі змістів поняття компетентності є характеристика особистісних якостей людини, володіння компетенцією. Отже, компетенція – це певна норма, досягнення якої може свідчити про можливість правильного вирішення якого-небудь завдання, а компетентність – це оцінка досягнення (або недосягнення) цієї норми.

Компетентність виступає в українській і російській мовах як якість, характеристика особи, яка дозволяє їй (або навіть дає право) вирішувати певні завдання, виносити рішення, судження у певній галузі. Основою цієї якості

є знання, обізнаність, досвід соціально-професійної діяльності людини. Цим самим підкреслюється інтегративний характер поняття «компетентність».

Ключовою відмінністю компетенційного підходу від розповсюджених механізмів накопичування знань, вмінь, навичок є орієнтація на формування у людини, яка навчається, здатності практично діяти. Йдеться про «підпорядкування знання вмінню і практичній потребі» [4, с. 218]. Отже, компетенції – це знання та вміння у певній сфері людської діяльності, а компетентність – якісне використання компетенцій [4].

Характеризуючи розвиток підходів до трактування компетенцій, відзначимо, що можна виділити два напрями розвитку компетенцій: американський та британський [5]. У США компетенції здебільшого визначалися з погляду тих працівників, які досягли найвищої ефективності в роботі. Метою досліджень було виявлення компетенцій успішних працівників, а також форм розвитку інших людей для того, щоб допомогти їм оволодіти моделлю поведінки кращих виконавців. На відміну від американського напряму досліджень, у Великобританії компетенції застосовувалися переважно під час розроблення стандартів для основних професійних груп. У результаті цього з'явилися стандарти National Vocational Qualifications (NVQ) [5].

Таблиця 2

Визначення сутності поняття «компетентний»

Джерело	Визначення
Ожегов С.И. Словарь русского языка: 70000 слов / Под ред. Н.Ю. Шведовой. – 23-е изд., испр. М.: Русский язык, 1990. 917 с. [9, с. 289]	Знаючий, обізнаний, авторитетний в якій-небудь галузі; який володіє компетенцією
Новейший энциклопедический словарь. – М.: «Изд-во АСТ»; «Изд-во Астрель»; ООО «Транзиткнига», 2004. 1424 с. [7, с. 595]	Який має ґрунтовні знання в якій-небудь галузі; знаючий. Заснований на обізнаності; вагомий, авторитетний. Який володіє компетенцією; правочинний
Современный толковый словарь русского языка / Сост. Л. Прокофьева. СПб.: Норинт, 2005 960 с. [14, с. 358]	Обізнаний, визнаний знавець з певного питання; який володіє компетенцією, повноправний
Новий тлумачний словник української мови (у трьох томах). том 1, А К / Укладачі: В.В. Яременко, О.М. Сліпущко. Київ, Вид-во «АКОНІТ», 2006. 926 с. [8, с. 874]	1) який має достатні знання в якій-небудь галузі; який з чим-небудь добре обізнаний; тямущий; який ґрунтується на знанні; кваліфікований; 2) який має певні повноваження; повноправний, повновладний

Кожний із напрямів досліджень зумовив певну філософську концепцію. Якщо британська модель зосереджена на визначенні стандарту-мінімуму, який повинен бути досягнутий, то американська модель визначає, що має робити працівник, який показав найвищу ефективність у роботі. На наш погляд, обидва підходи є правомірними і можуть застосовуватися залежно від цілей організації. Розповсюдженим підходом до тлумачення цього поняття є визначення компетенцій як сукупності рис характеру або характеристик, які індивід використовує відповідним чином для досягнення успішних або взірцевих показників у певному виді діяльності в організації. Під компетенцією також розуміють поведінку співробітника, яка приводить до успіху.

Російський вчений А. Субетто розглядає компетенцію як компонент риси людини, як групу його властивостей, що визначають здатність людини (можливість, адаптованість, придатність) виконувати певну групу дій або певний комплекс завдань того або іншого виду (роду) діяльності [15].

Отже, поняття «компетенція» включає не тільки когнітивний й операційно-технологічний складники, але й мотиваційну, етичну, соціальну, поведінкову сторони (результати освіти, знання, уміння, систему ціннісних орієнтацій). Зважаючи на це, визначимо компетенцію як сукупність знань, навичок, здібностей, цінностей, мотивів поведінки, установок, особистісних характеристик, які описуються у вигляді конкретних поведінкових проявів і приводять до успішних результатів у діяльності.

Модель компетенцій являє собою сукупність знань, вмінь, навичок та особистісних якостей, необхідних для досягнення працівником успіху на конкретній посаді в організації. У результаті розроблення моделей компетенцій в організації визначаються конкретні критерії щодо підбору персоналу, розроблення процедур адаптації новачків, оцінки результатів роботи, складання програм навчання та розвитку персоналу, вибору систем мотивації.

Метою розроблення моделі компетенцій є спрямування самовдосконалення співробітника на розвиток основних мотивів і поведінкових установок, що становлять основу певного роду занять. При цьому зазначимо, що моделі компетенцій можуть розроблятися для організації, функціональної спільноти / професійної групи або певної посади. Модель повинна відповідати загальній стратегії організації та включати компетенції, необхідні для виконання конкретних завдань. Набір індивідуальних компетенцій співробітника складається з корпоративних, менеджерських та професійних характеристик [12].

Модель компетенцій надає такі переваги організації у сфері управління людськими ресурсами:

- рекрутмент і відбір персоналу стає більш сфокусованим і результативним;
- завдяки моделі компетенцій керівництво компанії отримує можливість визначити потенціал, здібності майбутніх співробітників;
- ґрунтуючись на моделях компетенцій, керівництво може підвищити ефективність системи навчання персоналу, зосередившись на розвитку критичних навичок і вмінь, збільшити ефективність навчання та ін.

Отже, використання моделей компетенцій в діяльності організації дає змогу вирішувати проблеми зростання компанії, кадрового дефіциту, зміцнення лідерських позицій на ринку. Традиційний опис компетенцій базується на функціях посади, які деталізуються і виділяються в окремі операції. Формування набору компетенцій для стандартного виконання вимог посади передбачає аналіз виконання операцій, групування окремих проявів ділової поведінки,

складання опису тієї чи іншої компетенції через зафіксовані поведінкові індикатори. У результаті формується модель компетенцій для посади, яка базується на прийнятих у компанії принципах визначення компетенцій і включає повний перелік всіх компетенцій та опис кожної з них.

У процесі зміни господарського статусу медичних закладів та зростання їх управлінської автономії вимоги до керівників таких закладів лише зростатимуть, і їх необхідно враховувати як під час підготовки, так і під час розроблення кваліфікаційної характеристики спеціаліста з управління охороною здоров'я – керівника закладу охорони здоров'я будь-якої форми власності, організаційно-правової форми власності та організаційно-правової форми здійснення діяльності. Управлінці повинні володіти широким спектром навичок, необхідних для впровадження та управління змінами на організаційному та політичному рівнях. Види діяльності управлінця – це насамперед завдання та обов'язки, що ґрунтуються на визначених компетенціях спеціаліста з управління охороною здоров'я. Для вирішення комплексних завдань доцільно переосмислити компетенції спеціаліста з управління охороною здоров'я та, зокрема, вимоги до рівня знань, вмінь та навичок і, що є вкрай важливим, до досвіду їх застосування у таких сферах, як впровадження стратегії розвитку медичного закладу.

Зважаючи на вищевикладене, виділимо види компетенцій у управлінській діяльності спеціалістів закладів охорони здоров'я. Запропонована нами структура компетенцій подана в табл. 3.

Таким чином, особливостями застосування компетенційного підходу в сфері управління людськими ресурсами організації є: формування системи компетенцій співробітників та її застосування на всіх етапах управління людськими ресурсами організації; перманентна орієнтація на розвиток і підтримку компетентності співробітників організації; зміщення акцентів з інформаційної поінформованості працівників організації на відпрацювання їхніх умінь та навичок щодо використання інформації для вирішення практичних проблем; оцінювання рівня сформованості у працівників системи компетенцій в результаті їх навчання та розвитку; вміння проявляти свої особистісні, професійні та ділові якості, здатність швидше і краще за інших працівників реалізувати власний потенціал за конкретних умов, які склалися на підприємстві; здатність до стратегічного мислення, креативності, вміння визначати ефект від реалізації функцій управління та його вплив на організаційний розвиток підприємства; вміння своєчасно подолати опір змінам з боку персоналу підприємства під час прийняття принципово нового рішення; прагнення до постійного підвищення рівня компетентності, розширення набору ключових компетенцій; здатність до об'єктивного оцінювання рівня організаційної культури підприємства як підґрунтя забезпечення відповідності реалізації функцій управління встановленим цілям підприємства в межах обраної стратегії розвитку.

**Висновки.** Отже, компетенції необхідно розглядати як сукупність знань, навичок, мотивів поведінки, що забезпечують успішність професійної діяльності. Обмеженням є погляд на компетенції як на особисті якості і характеристики, які не піддаються коригуванню у практичній діяльності. Структура моделі компетенцій повинна враховувати структуру будь-якої професійної діяльності в межах компанії. Для цього модель компетенцій має бути розроблена відповідно до етапів і характеристик діяльності незалежно від її змістовних компонентів. Професійна специфіка компанії має бути врахована під час розроблення поведінкових індикаторів рівнів компе-

Види компетенцій в управлінській діяльності спеціаліста в галузі охорони здоров'я

Назва компетенції	Зміст компетенції
Базова	<ul style="list-style-type: none"> <li>– здійснює з позицій системного підходу організації управління закладом охорони здоров'я;</li> <li>– орієнтується на самостійний професійний розвиток;</li> <li>– управляє собою;</li> <li>– володіє комп'ютером та іноземною мовою;</li> <li>– застосовує знання нормативно-правової бази</li> </ul>
Управлінська	<ul style="list-style-type: none"> <li>– укладає договори/контракти про надання медичних послуг та інших господарських договорів;</li> <li>– забезпечує взаємодію із засновниками, замовниками, громадою, пацієнтами, органами державного управління охороною здоров'я, місцевою владою, громадськими організаціями тощо;</li> <li>– представляє заклад охорони здоров'я та відстоює його інтереси у державних, судових, страхових та арбітражних органах, органах місцевого самоврядування та приватних структурах;</li> <li>– забезпечує процес управління закладом охорони здоров'я, делегування, моніторинг, контроль, звітність, організацію, координацію, регулювання, аналіз, визначення причин незадовільного функціонування та прийняття рішень щодо їх усунення і прийняття управлінського рішення;</li> <li>– забезпечує дотримання ліцензійних умов медичної практики та підготовки закладу охорони здоров'я до акредитації;</li> <li>– забезпечує управління технологічними процесами, матеріально-технічними ресурсами та територією</li> </ul>
Стратегічно-бізнесова	<ul style="list-style-type: none"> <li>– забезпечує реалізацію стратегічних пріоритетів та плану розвитку закладу охорони здоров'я, його внутрішньої та зовнішньої діяльності з постійною орієнтацією на потреби споживачів (пацієнтів), засновників (власників);</li> <li>– забезпечує маркетингову орієнтацію закладу охорони здоров'я, спрямовану на задоволення потреб населення та економічну ефективність діяльності;</li> <li>– забезпечує планування, прогнозування та оцінку ризиків;</li> <li>– забезпечує управління фінансовими ресурсами</li> </ul>
Результативна	<ul style="list-style-type: none"> <li>– забезпечує орієнтацію закладу охорони здоров'я на досягнення найкращого результату навіть за умов обмежених наявних ресурсів;</li> <li>– забезпечує моніторинг результатів медичної діяльності, використання фінансових, кадрових та матеріально-технічних ресурсів і своєчасне підведення підсумків</li> </ul>
Інноваційна	<ul style="list-style-type: none"> <li>– впроваджує зміни, удосконалені процеси, процедури, стандарти та вимоги;</li> <li>– впроваджує нові інформаційні та медичні технології</li> </ul>
Кадрова	<ul style="list-style-type: none"> <li>– забезпечує ефективне управління кадрами;</li> <li>– забезпечує проведення оцінки результативності діяльності працівників, оплати праці і стимулювання до покращення діяльності;</li> <li>– вирішує конфліктні ситуації, питання трудової дисципліни;</li> <li>– забезпечує формування і розвиток корпоративної культури закладу охорони здоров'я;</li> <li>– забезпечує формування команди (відбір, визначення функціональних обов'язків, нормування праці) тощо.</li> </ul>

тенцій, тобто конкретних поведінкових проявів компетенцій стосовно конкретних посад. Таким чином, правильно розроблена модель компетенцій і профілізація

посад є підґрунтям підвищення ефективності управління персоналом організації відповідно до місії та системи стратегічних цілей її розвитку.

**Список використаних джерел:**

1. Dubois D.D. Competency-based Performance Improvement: A Strategy for Organization Change / Human Resource Development Press. 1993.
2. Spencer L.M. & Spencer S.M. Competence at Work: Models for Superior Performance. New York: John Wiley & Sons, Ins. 1993.
3. Алмазова Н.И. Когнитивные аспекты формирования межкультурной компетентности при обучении иностранному языку в неязыковом вузе. Автореферат дис. на соиск. еченой степени доктора педагогических наук. Санкт-Петербург, 2003. 47 с.
4. Гавриш О.А. Технології управління персоналом.: монографія / О.А. Гавриш, Л.С. Довгань, І.М. Крейдич, Н.В.Семенченко. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
5. Головань М.С. Компетенція і компетентність: досвід теорії, теорія досвіду / М.С. Головань. 2008. URL: [http://uabs.edu.ua/images/stories/docs/K\\_VM/Holovan\\_03.pdf](http://uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_VM/Holovan_03.pdf).
6. Кузьмина Н.В. Методы акмеологического исследования качества подготовки педагогов. М.: Исследоват. центр проблем кач-ва под-ки спец-ов, 2002. 68 с.
7. Новейший энциклопедический словарь. – М.: «Изд-во АСТ»; «Изд-во Астрель»; ООО «Транзиткнига», 2004. 1424 с.
8. Новий тлумачний словник української мови (у трьох томах). Том 1, А – К / Укладачі: В.В. Яременко, О.М. Сліпушко. Київ: Вид-во «АКОНІТ», 2006. 926 с.
9. Ожегов С.И. Словарь русского языка: 70000 слов / Под ред. Н.Ю. Шведовой. 23-е изд., испр. М.: Русский язык, 1990. 917 с.
10. Паращенко Л.І. Технологія формування ключових компетентностей у старшокласників: практичні підходи // Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи: Бібліотека з освітньої політики / Під заг. ред. О.В. Овчарук. К.: «К.І.С.», 2004. С. 73–85.
11. Роджер Миллс. Компетенции. Карманний справочник / Пер. с англ. М.: НІРРО, 2004. 128 с.
12. Розин М. Новые подходы в менеджменте персонала. – Управление персоналом, № 9, 1999. С. 45–49.

13. Советский энциклопедический словарь. 3-е изд. М.: Советская энциклопедия, 1984. 1600 с.
14. Современный толковый словарь русского языка / Сост. Л. Прокофьева. СПб.: Норинт, 2005. 960 с.
15. Субетто А.И. Онтология и эпистемология компетентностного подхода, классификация и квалиметрия компетенций [Электронный ресурс] / Исследоват. центр проблем кач-ва под-ки спец-ов. С.-Петербург – Москва, 2006. 72 с. URL: <http://www.trinitas.ru/rus/doc/0012/001b/00121542-subetto.pdf>.
16. Ушаков Д.Н. Толковый словарь современного русского языка / Под ред. Татьянченко Н.Ф. М.: Альфа-Пресс, 2005. 1216 с.

#### **СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ: КОМПЕТЕНЦИОННЫЙ ПОДХОД**

**Аннотация.** В статье осуществлен системный анализ понятий «компетенция» и «компетентность», обоснован компонентный состав компетентности и его функции. Исследованы особенности компетенционного подхода и его использование в управлении персоналом на примере предприятий отрасли здравоохранения.

**Ключевые слова:** компетенция, компетентность, модели компетенций, управление персоналом, здравоохранение.

#### **MODERN TECHNOLOGIES OF PERSONNEL MANAGEMENT: COMPETENT APPROACH**

**Summary.** In the article a systematic analysis of the concepts of "attribution" and "competence" was made, the components of competence and their functions were substantiated. The peculiarities of the competence approach and its use in personnel management on the example of enterprises of the healthcare sector are investigated.

**Key words:** competence, attribution, competency models, personnel management, health care.