

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА БЕЗПЕЧНІСТЮ

УДК 005.95 DOI: [https://doi.org/10.31617/tr.knute.2020\(34\)05](https://doi.org/10.31617/tr.knute.2020(34)05)

Дмитро АНТЮШКО

E-mail: d.antiushko@knute.edu.ua
ORCID: 0000-0002-4135-6439

к. т. н., доцент, доцент кафедри товарознавства,
управління безпечністю та якістю
Київського національного
торговельно-економічного університету
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

Володимир ГОРДОПОЛОВ

E-mail: v.hordopolov@knute.edu.ua
ORCID: 0000-0002-3151-8035

д. е. н., доцент, професор кафедри
фінансового аналізу та аудиту
Київського національного
торговельно-економічного університету
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

Наталія ГУСАРЕВИЧ

E-mail: n.husarevych@knute.edu.ua
ORCID: 0000-0002-8266-8498

к. е. н., доцент кафедри фінансів
Київського національного
торговельно-економічного університету
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

ISO 10015:2019: НОВАЦІЇ ЩОДО УПРАВЛІННЯ КОМПЕТЕНТНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ

Досліджено основи законодавчо-нормативної бази управління компетентністю персоналу, зокрема зміст нової версії міжнародного стандарту ISO 10015:2019. Проаналізовано основні новації та зміни цієї редакції, їхній очікуваний вплив на діяльність організації, опрацьовано зміст документа. Встановлено, що використання положень нормативного акта дасть змогу повніше ідентифікувати й аналізувати потреби в підвищенні компетентності та розвитку працівників, здійснювати безперервний процес планування, моделювання, реалізації навчання, оцінювання досягнутих результатів, визначення подальших пріоритетів, сприятиме підвищенню результативності освітніх заходів. На основі рекомендацій стандарту розроблено та запропоновано практичний алгоритм проведення організаціями заходів із підвищення кваліфікації працівників.

Ключові слова: персонал, управління компетентністю, стандарт ISO 10015:2019, розвиток персоналу, цикл PDCA, програма підвищення кваліфікації, організаційний, командний/груповий, індивідуальний рівні.

Антюшко Д., Гордополов В., Гусаревич Н. ISO 10015:2019: новації по управленню компетентностью персонала. Исследованы основы нормативно-правовой базы управления компетентностью персонала, в частности содержание новой версии международного стандарта ISO 10015:2019. Проанализированы основные новации и изменения данной редакции, их ожидаемое влияние на деятельность организаций, подробно изучено содержание документа. Установлено, что

© Дмитро Антюшко, Володимир Гордополов, Наталія Гусаревич, 2020

использование положений нормативного акта позволит полнее идентифицировать и анализировать потребности в повышении компетентности и развитии работников, осуществлять непрерывный процесс планирования, моделирования, реализации обучения, оценки достигнутых результатов, определения дальнейших приоритетов, будет способствовать повышению результативности образовательных мероприятий. На основе рекомендаций стандарта разработан и предложен практический алгоритм проведения организациями мероприятий по повышению квалификации работников.

Ключевые слова: персонал, управление компетентностью, стандарт ISO 10015:2019, развитие персонала, цикл PDCA, программа повышения квалификации, организационный, командный/групповой, индивидуальный уровни.

Постановка проблеми. Одним із основних факторів, що забезпечують успішність і конкурентоздатність діяльності організації на ринку, є компетентність її персоналу. Згідно з міжнародним стандартом ISO 9001:2015 "Системи управління якістю. Вимоги" [1; 2] серед базових чинників підтримання ефективності роботи діяльності організації та функціонування систем управління важливе місце посідає рівень компетентності її працівників (п. 7.1 і 7.2). Водночас велика кількість організацій, зокрема вітчизняних, не забезпечують системи безперервного навчання персоналу та підвищення рівня його компетентностей, а лише епізодично проводять окремі заходи у цій сфері. Це, своєю чергою, негативно позначається на ефективності роботи й конкурентоздатності установ, задоволеності клієнтів, стейкхолдерів та інших зацікавлених сторін відповідною діяльністю.

Міжнародною організацією стандартизації (ISO) розроблено стандарт, спрямований на сприяння підвищенню рівня професійних навичок залучених кадрів у контексті управління якістю, – ISO 10015. Перша редакція цього нормативного акта, що мав назву "Управління якістю. Настанови щодо навчання персоналу" [3], набула чинності у грудні 1999 р., адаптована та прийнята на національному рівні багатьох країн і дала вагомі позитивні результати від практичного впровадження у діяльність установ. Проте, зважаючи на прийняття нових версій багатьох стандартів ISO, 17 грудня 2019 р. набула чинності його друга редакція – ISO 10015:2019 "Управління якістю. Настанови щодо управління компетентністю та розвитку персоналу" [4]. Найближчим часом цей документ має бути перекладений і прийнятий на національному рівні зацікавлених країн – учасниць ISO, зокрема й України. Повноцінне розуміння сутності та особливостей застосування стандарту ISO 10015:2019 як одного із дієвих методологічних засобів управління фаховими та загальнолюдськими навичками, вміннями та знаннями працівників організацій, його імплементація виробничими, торговельними та іншими установами, зокрема під час планування, реалізації, моніторингу й контролю, визначення подальших напрямів удосконалення заходів щодо навчання та підвищення кваліфікації, сприятиме: реалізації поставлених цілей і завдань через забезпечення, дотримання й розвиток компетентності персоналу; визначенню його сильних і слабких сторін; більш ефективному розподілу та викорис-

танню фінансових і часових ресурсів; впровадженню програм професійного й особистого удосконалення вмінь, навичок і знань працівників з урахуванням їхніх побажань та інтересів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню аспектів підвищення ефективності функціонування систем управління щодо забезпечення належної компетентності персоналу, методологічного та прикладного інструментарію його моніторингу, оцінки, зростання особистісного та професійного рівня працівників, відповідності потребам, інтересам, цілям розвитку організації, її клієнтів і зацікавлених сторін, проблематиці заходів у сфері навчання залучених до роботи людських ресурсів присвячено науковій праці закордонних і вітчизняних науковців та практиків, як-от: Jacobs R. [5; 6], Brennan J. [7], Rogala P. [8], Chalofsky N., Morris M. [9], Bazazo I., Jawabreh O. [10], Mehraban M. [11], Калита П. [12], Коваленко О. [13], Руденко М. [14] та ін. Водночас необхідно констатувати, що питання, пов'язані з необхідністю розробки та дієвого практичного застосування методологічних підходів до планування, реалізації, моніторингу, контролю й удосконалення заходів у сфері навчання і підвищення компетентності персоналу, а також розробки й опрацювання науково обґрунтованих алгоритмів дій щодо навчання та розвитку здібностей залучених кадрів, зокрема на національному рівні, потребують додаткових досліджень.

Мета роботи – ґрунтовний аналіз основних положень, специфіки, новацій і особливостей практичного використання міжнародного стандарту *ISO 10015:2019* "Управління якістю. Настанови щодо управління компетентністю та розвитку персоналу" як методологічного засобу фахового управління вміннями й здібностями працівників, розробка пропозицій щодо забезпечення навчання кадрів на його основі.

Матеріали та методи. Під час написання статті використано редакції міжнародного стандарту *ISO 10015 1999* [3] та 2019 рр. [4], застосовано методи аналізу й синтезу методологічних аспектів управління компетентністю та розвитку персоналу, порівняння, узагальнення, а також систематизації дослідженого матеріалу.

Результати дослідження. Відповідно до Закону України "Про професійний розвиток працівників" [15] одним із обов'язків роботодавців є організація професійного навчання працівників коштом власних фінансових ресурсів, що визначається як "процес цілеспрямованого формування у працівників спеціальних знань, розвиток необхідних навичок та вмінь, що дають змогу підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, освоювати нові види професійної діяльності, що включає первинну професійну підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації працівників відповідно до потреб виробництва". В сучасних умовах організації, які дбають про свою конкурентоздатність на ринку, відповідально підходять до підвищення компетентності персоналу як до систематичного процесу, що уможливорює більш повне досягнення вже поставлених цілей та відкриття нових потенційних можливостей.

Одним із загально визнаних на світовому рівні документів, що дають змогу продуктивно реалізовувати таку діяльність, є міжнародний стандарт *ISO 10015*, зокрема його нова редакція 2019 р., що має назву "Управління якістю. Наставови щодо управління компетентністю та розвитку персоналу" [4]. Підготовка цієї версії нормативного акта тривала з жовтня 2016 р. і здійснювалася спільно спеціалістами *ISO/TK 176/ПК 3 "Підтримуючі технології"*, головою якого був Густаво Понторієро (президент Аргентинського інституту стандартизації та сертифікації (*IRAM*), і *ISO/TK 260 "Управління людськими ресурсами"* на чолі з Джимом Льюїсом (керівником Американського інституту сертифікації персоналу, засновником і керівним партнером консалтингової фірми *J Lewis Consulting Group*) [16; 17]. До участі в перегляді змісту стандарту були залучені відповідні спеціалісти з понад 25 країн світу [4].

Проведений аналіз свідчить, що основним завданням цього нормативного акта [4] є надання відповідних рекомендацій для сприяння в управлінні компетентністю та розвитку здібностей працівників організації, що впливає на відповідність продукції (товарів і послуг), яка пропонується нею, інтересам споживачів та інших зацікавлених сторін. Концептуальною новацією цієї редакції регламентувального документа є те, що управління компетентністю аналізується на основі циклу *Plan – Do – Check – Act (PDCA)* ("Плануй – Виконуй – Перевірй – Дій"). Це має сприяти забезпеченню системності, гармонізації й безперервності заходів, що реалізуються організаціями для управління вміннями, навичками та знаннями працівників. Варто також зазначити, що в документі велика увага приділяється ризик-орієнтованому мисленню, а значення одного з головних термінів "компетентність" узгоджено з термінологічними нормами, встановленими стандартом *ISO 9000:2015 "Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів"*.

Базуючись на проведеному аналізі змісту нової редакції нормативного акта, визначено, що документ [4] ґрунтується на положеннях, встановлених у Додатку *SL* до "Директиви *ISO/IEC*, частина 1. Консолідоване доповнення *ISO* – Спеціальні процедури *ISO*", зокрема Додатку 2 щодо Структури високого рівня [18], яка використовується в усіх нових стандартах *ISO* серії 9000. Встановлено, що основною метою змін є підвищення узгодженості стандарту з іншими нормативними актами *ISO* на різноманітні системи управління, а також забезпечення зацікавленим сторонам оптимальних умов для більш результативного та спрощеного сприйняття його змісту. Застосування цієї новації має сприяти організаціям у впровадженні запропонованих документом рекомендацій щодо оцінювання та вдосконалення заходів з управління бізнес-процесами, ширшому залученню всього найвищого керівництва й, на думку авторів, покращенню ефективності діяльності, а також досягненню запланованих результатів у цілому.

Однією з важливих умов імплементації міжнародних норм, що стосуються управління компетентністю та розвитку персоналу організацій, є розуміння структури нової версії стандарту на таку діяль-

ність. Так, основний обсяг нормативного документа становить 8 сторінок, він містить передмову, вступ, 5 розділів і бібліографію з 2 джерел.

У новій редакції стандарту визначено загальні засади його розробки, патентних прав на нормативний акт у цілому або на окремі його елементи, основні зміни проти попередньої версії, що полягають у:

- вищому рівні гармонізації зі стандартами *ISO* серії 9000 (завдяки використанню циклу *PDCA*);
- підтримці організацій, що визначають власні потреби у планових переглядах вимог до компетентностей персоналу через заплановані інтервали часу;
- додатковому уточненні та роз'ясненні норм щодо управління компетентністю.

Загальноновизнано, що працівники організації є одним із базових і найбільш вагомих її ресурсів, що обумовлює чітку кореляцію між рівнем кваліфікації персоналу та здатністю досягнення поставлених цілей підприємств. З огляду на це у вступній частині останньої редакції стандарту [4] велика увага приділяється визначенню важливості персоналу. Зокрема, зазначено, що для забезпечення успішності діяльності організації необхідними є управління компетентністю та розвиток персоналу на організаційному, командному/груповому й індивідуальному рівнях. Взаємопов'язаність і нероздільність цих двох складових обумовлена тим, що управління компетентністю містить в собі розвиток персоналу, тоді як належний рівень якостей працівників потребує безперервного розвитку завдяки використанню планових і систематичних процесів. Отже, повноцінна реалізація дасть змогу організаціям покращити та розширити свої можливості, відповідати своєму стратегічному напрямку та досягати поставлених результатів запланованої діяльності.

Внаслідок проведеного дослідження зазначається, що міжнародним стандартом *ISO 10015:2019* регламентовано факт, згідно з яким принципи управління якістю, визначені в стандартах *ISO* серії 9000 (зокрема нормативних актах *ISO 10001 – ISO 10019*), підкреслюють особливе значення забезпечення компетентності персоналу, культури її формування та розвитку. Особливо важливо, що для належного рівня управління компетентностями працівників використовується підхід, згідно з яким мають бути забезпечені необхідні знання та навички щодо використання систем управління, наприклад якістю, навколишнім середовищем, соціальною відповідальністю, інформаційною безпекою, ризиками, енергоресурсами тощо. Також позитивним є те, що для управління компетентністю та розвитку персоналу рекомендується застосовувати алгоритм, заснований на безперервному використанні циклу *PDCA*, який представлений на *рис. 1*.

Проведений аналіз цільової сфери використання нової редакції дослідженого документа [4] свідчить, що він призначений для надання організаціям настанов щодо створення, впровадження, підтримки й вдосконалення системи управління компетентністю та розвитку персоналу

для позитивного впливу на результати, пов'язані з узгодженістю результатів роботи (продукції та послуг) з потребами й очікуваннями зацікавлених сторін. Результати визначення базових середовищ практичної імплементації розробленого акта дають змогу констатувати, що ці рекомендації можуть бути застосовані усіма організаціями незалежно від їхніх сфери чи масштабу діяльності, форми власності.

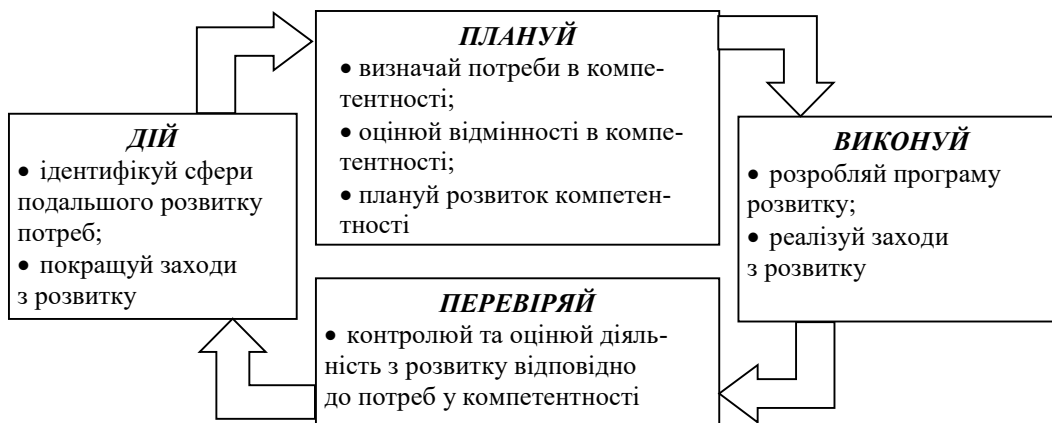


Рис. 1. Процес управління компетентністю та розвитку персоналу

Джерело: розроблено авторами на основі стандарту ISO 10015:2019 [4].

Серед особливостей міжнародного стандарту варто також зазначити відсутність у ньому посилань на певні нормативні акти, попри наявність відповідного розділу, який був представлений з метою збереження загальної для стандартів ISO структури. Посилання ж на певні нормативні документи (стандарти ISO 9000:2015, ISO 30401:2018 та ISO/DIS 10018:2019, що перебуває на стадії публікації) представлені по тексту проаналізованого стандарту в міру їх використання.

Дослідження наявної термінологічної бази свідчить про її суттєву відмінність від попередньої редакції та доопрацювання, зокрема залучення трьох нових термінів, що спрямовано на більш конкретне уточнення очікуваних організацією результатів підвищення рівня персоналу. Так, документом пропонуються такі визначення чотирьох термінів:

- *компетентність* – здатність застосовувати знання та навички для досягнення запланованих результатів;
- *розвиток персоналу* – заохочення працівників до набуття нової або підвищеної компетентності завдяки створенню можливостей навчання та підготовки з супутніми умовами для розкриття одержаних результатів;
- *навичка* – набута можливість виконувати завдання відповідно до заданих очікувань;
- *знання* – людський або організаційний ресурс, що дає змогу приймати ефективні рішення та діяти за визначених обставин.

Варто зазначити, що в процесі управління компетентністю представників організації на першому етапі обов'язково має здійснюватися оцінка потреб у фахових та загальних знаннях і вміннях (*hard, soft*

knowledge's and skills) на організаційному, командному/груповому та індивідуальному рівнях. Зокрема, встановлено, що стандартом рекомендується здійснювати це з урахуванням:

- контексту організації (змін внутрішніх і зовнішніх проблемних моментів, потреб й очікувань зацікавлених сторін);
- потенційного впливу недостатності компетентності на процеси та ефективність систем управління;
- визначення індивідуальних рівнів компетентності стосовно здатності виконувати визначені функції;
- можливості використовувати спеціальні доступні компетентності щодо службових функцій, процесів і систем.

Базуючись на результатах вивчення змісту стандарту [4], встановлено, що організації мають визначати свої потреби у компетентності через заплановані проміжки часу та з урахуванням контекстних змін. До цього аналізу вони можуть залучати також зовнішніх виконавців.

Досліджено також, що під час визначення потреб у компетентностях установи мають здійснювати цю діяльність, зокрема, за допомогою задокументованої інформації (законодавчо-нормативних актів, посадових інструкцій, стратегії, планів діяльності тощо) на організаційному, командному/груповому та індивідуальному рівнях. З'ясовано, що нормативним документом [4] також прописано конкретні приклади, що саме організація має враховувати при встановленні потреб на кожному рівні.

Проведений аналіз змісту стандарту свідчить, що у п. 4.3 "Оцінка поточної компетентності та потреб у розвитку" надано рекомендації для організацій проводити періодичний аналіз поточного стану компетентності на організаційному, командному або груповому та індивідуальному рівнях. Це має допомогти визначити, наскільки наявний рівень кваліфікації працівників відповідає поставленим завданням. Встановлено, що для цього організації мають:

- брати до уваги наявні рівні компетентності персоналу;
- порівнювати наявний рівень компетентності з необхідним;
- застосовувати ризик-орієнтоване мислення для визначення пріоритетності дій щодо компетентнісних розбіжностей.

За результатами аналізу нормативного акта варто зазначити, що основним за своїм значенням є розділ "Управління компетентністю та розвиток персоналу", в якому організаціям надаються рекомендації щодо управління компетентністю персоналу на загальноорганізаційному рівні за допомогою розвитку на командному/груповому та індивідуальному рівнях. Документом регламентується, що потреби у компетентності, які були встановлені, мають бути пов'язані з розвитком персоналу. Зокрема, досліджено, що певні невідповідності, як передбачувані майбутні вимоги щодо компетентностей, повинні бути визначені та заплановані. Стандартом також встановлено рекомендації, відповідно до яких розвиток персоналу має бути пов'язаний із:

- компетентнісними потребами, визначеними для досягнення компетентності в організації на усіх рівнях;

- компетентнісними потребами, визначеними окремими особами індивідуально як частина їхніх особистих цілей розвитку.

Зазначено також, що під час планування заходів із розвитку компетентності працівників організації мають:

- визначати спеціальні цілі розвитку (спрямовані на усунення компетентнісних невідповідностей чи задоволення індивідуальних потреб розвитку);

- брати до уваги відповідні заходи з розвитку;

- встановлювати критерії для моніторингу й оцінки результатів розвитку;

- зважати на ризики та можливості, що можуть вплинути на ефективність подання заходів із розвитку;

- брати до уваги статутні та регулятивні вимоги;

- визначати організаційні ресурси, зокрема й фінансову компенсацію;

- брати до уваги організаційну політику;

- визначати договірні домовленості з зовнішніми постачальниками;

- встановлювати вимоги щодо планування та розкладу;

- визначати відповідних провайдерів;

- встановлювати індивідуальну та/або групову/командну доступність, мотивацію та можливість.

Проведене аналітичне вивчення норм *ISO 10015:2019* дає підстави констатувати, що для підвищення кваліфікації та розвитку персоналу вищому керівництву підприємств пропонується скласти програми відповідних заходів, структура яких має містити опис цільової аудиторії, дату досягнення певних встановлених результатів, заходи, місце і час їх проведення, тривалість, засоби оцінювання засвоєваності й ефективності, надання підтверджувальних документів для учасників (сертифікатів, дипломів, допусків тощо). Також відповідно до рекомендацій, представлених у стандарті, організації мають заохочувати команди/групи й окремих працівників до участі в заходах з управління компетентністю та розвитку персоналу.

Так, для забезпечення ефективності впроваджуваних заходів з управління компетентністю на командному/груповому й індивідуальному рівнях мають встановлюватися певні визначені норми оцінювання. Під час реалізації програм розвитку варто встановлювати конкретні ролі та обов'язки для їхніх учасників. Зокрема, передбачено, що саме організація відповідальна за визначення того, хто буде подавати програму розвитку компетентності, погодження сфери її застосування, мети та цільової аудиторії підготовки, сприяння в реалізації за допомогою надання відповідних ресурсів, доведення вимог щодо цієї програми до зацікавлених осіб. Передбачено, що особи, які будуть провадити діяльність із підвищення компетентності, мають погоджувати програми розвитку персоналу, забезпечувати спрямованість змісту та

наповнення програм на усунення визначених розбіжностей у компетентностях, потреби цільової аудиторії здобувачів, а також реалізацію усіх частин програми у погоджений часовий період, проводити моніторинг й оцінку одержаних результатів.

Відповідно до положень щодо оцінки впливу управління компетентністю та програм розвитку персоналу організації мають забезпечувати відповідну ефективність і релевантність погоджених методів, що будуть використовуватися, потребам зацікавлених сторін, підтримувати моніторинг програм та заходів у їхніх межах, аналізувати результати моніторингу, визначати, наскільки і як підвищення компетентності відповідає потребам організації та здобувачів, забезпечувати впровадження набутих результатів навчання, одержувати зворотний зв'язок від відповідних зацікавлених сторін, визначати потреби в компетентності, що залишилися після реалізації програми, а також напрямки та подальші необхідні дії з її удосконалення й покращення.

Досліджено, що для реалізації безперервного розвитку нормативним документом надано рекомендації організаціям розробляти та використовувати методи оцінки впливу програм з управління компетентністю й розвитку персоналу на організаційному, командному/груповому та індивідуальному рівнях. Задля цього після завершення заходів із підвищення кваліфікації працівників вищій менеджмент через керівництво структурними підрозділами має забезпечувати зворотний зв'язок із персоналом, залученим до навчання, щодо визначення майбутніх потреб у його розвитку та пріоритетів у цій сфері. Встановлено, що у процесі формування подальших планів щодо управління компетентністю персоналу суб'єктам господарювання доцільно також використовувати відомості про демографічні, економічні, політичні та соціальні зміни, місію, бачення, цінності й культуру організації, заплановане представлення нових товарів та послуг, зміни в регуляторній і статутній базі, нові знання, результати дослідження ринку й очікування споживачів, технологічні новації, зміни потреб та очікувань зацікавлених сторін.

Аналіз бібліографічної частини нової версії нормативного акта дає змогу констатувати наявність 2 документів: *ISO 30401:2018* "Системи управління знаннями. Вимоги" та *ISO 10018* "Системи управління якістю. Настанови щодо залучення персоналу", що перебуває на стадії публікації. Вони, як очікується, мають доповнювати досліджений документ для забезпечення кращої імплементації та підвищення підсумкового результату від управління компетентністю персоналу для організації.

На основі аналізу рекомендацій, представлених у міжнародному стандарті *ISO 10015:2019* "Управління якістю. Настанови щодо управління компетентністю та розвитку персоналу", можна прогнозувати, що імплементація норм цього документа дасть змогу організаціям повніше ідентифікувати й аналізувати потреби в підвищенні компетентності та розвитку своїх працівників, здійснювати безперервний

процес планування, моделювання, реалізації навчання, зокрема із використанням циклу *PDCA*, оцінювання досягнутих результатів, визначення подальших пріоритетів розвитку з урахуванням чітко визначених критеріїв поліпшення. Також очікується, що застосування рекомендацій, наведених у нормативному документі, має сприяти підвищенню результативності освітніх заходів для зростання професійних й особистісних компетентностей співробітників, ефективності використання фінансових, матеріальних та часових ресурсів підприємств для досягнення запланованих цілей.

Базуючись на викладених у стандарті [4] науково-методичних рекомендаціях, зокрема щодо забезпечення процесу управління компетентністю та розвитку персоналу, заснованому на використанні циклу *PDCA*, розроблено та запропоновано загальний практичний алгоритм проведення організаціями заходів з підвищення кваліфікації залучених працівників (рис. 2).

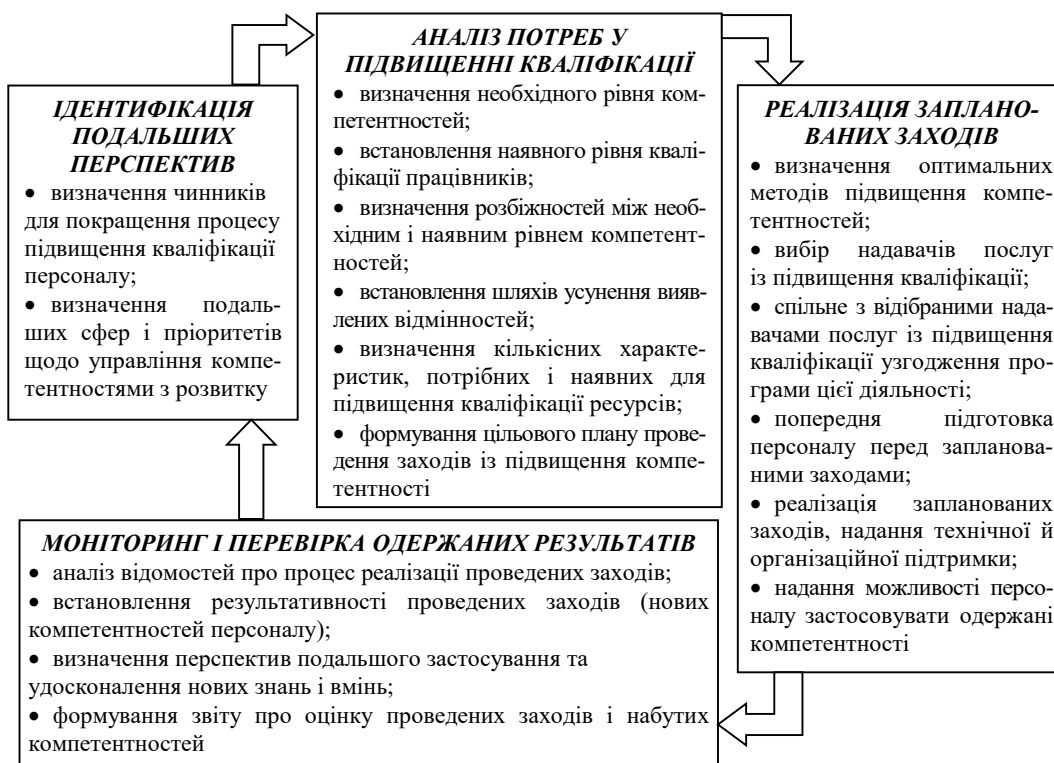


Рис. 2. Практичний алгоритм проведення заходів з управління компетентністю та розвитку персоналу

Джерело: розроблено авторами на основі стандарту *ISO 10015:2019* [4].

Запропонований алгоритм базується на чотирьох основних взаємопов'язаних етапах: аналіз потреб організації у підвищенні кваліфікації, реалізація запланованих заходів щодо цього, моніторинг та перевірка одержаних підсумкових результатів, ідентифікація подальших перспектив – і передбачає безперервний розвиток діяльності щодо управління компетентністю персоналу. Кожен із зазначених етапів містить

визначений комплекс заходів, що спрямовані на реалізацію основних поетапних завдань. Застосування представленого комплексу дій має сприяти організаціям у забезпеченні більш ефективного підвищення компетентності працівників і допомагати раціональніше розподіляти матеріальні ресурси на заходи у цьому напрямі.

Висновки. У сучасних умовах посиленої ділової конкуренції, що існує на ринку, ефективне забезпечення роботи організацій незалежно від специфіки їхньої діяльності потребує постійного розвитку та вдосконалення компетентностей персоналу. Одним із документів, що надає дієві практичні рекомендації щодо управління компетентністю та розвитку персоналу, є нова редакція міжнародного стандарту *ISO 10015:2019*. Основними новаціями нової версії нормативного акта є використання циклу *PDCA*, ризик-орієнтованого мислення та підвищення рівня залучення й компетентності персоналу. Проведений аналіз дає змогу прогнозувати позитивний вплив від застосування цього документа, що сприятиме зростанню продуктивності роботи працівників, підвищенню дієвості функціонування систем управління, довіри споживачів й інших зацікавлених сторін. Також на основі рекомендацій стандарту розроблено та запропоновано практичний алгоритм проведення організаціями заходів із підвищення кваліфікації працівників.

Перспективою подальших досліджень є вивчення стану імплементації міжнародного стандарту *ISO 10015:2019* організаціями, що мають різні особливості діяльності (цілі, організаційну структуру, інфраструктуру, фінансово-матеріальні та людські ресурси тощо) в Україні та світі, аналіз впливу від практичного впровадження положень нормативного документа на забезпечення ділової досконалості учасників ринку, ситуації щодо затвердження дослідженого стандарту на національному рівні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ISO 9001:2015. Quality management systems – Requirements. *Online Browsing Platform (OBP)*. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:en>.
2. Антюшко Д. Імплементація положень стандарту ISO 9001:2015 для вдосконалення систем управління якістю. *Міжнар. наук.-практ. журн. "Товари і ринки"*. 2016. № 1 (21). С. 71-79.
3. ISO 10015:1999. Quality management – Guidelines for training. *Online Browsing Platform (OBP)*. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:10015:ed-1:v1:en>.
4. ISO 10015:2019. Quality management – Guidelines for competence management and people development. *Online Browsing Platform (OBP)*. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:10015:ed-2:v1:en>.
5. Jacobs R. A Proposed Conceptual Framework of Workplace Learning: Implications for Theory Development and Research in Human Resource Development. *Human Resource Development Review*. 2009. N 8 (2). P. 133-150.

6. Jacobs R., Wang B. A Proposed Interpretation of the ISO 10015 and Implications for HRD. URL: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED504782.pdf>.
7. Brennan J. Talking about quality: the changing uses and impact of quality assurance. URL: <http://www.qaa.ac.uk/en/Publications/Documents/impact-of-quality-assurance.pdf>.
8. Rogala P., Wawak S. Dedicated standards for quality management in training companies. *Nauki o Zarzadzaniu*. 2015. N 1. P. 2-5.
9. Chalofsky N., Rokko T., Morris M. Handbook of Human Resource Development. New Jersey: John Wiley & Sons, 2014. 816 p.
10. Bazazo I., Jawabreh O. The Effect of Adopting the International Standard (ISO 10015) in Training Programs on the Performance Quality. *Journal of Social Sciences*. 2018. N 6. P. 694-708.
11. Mehraban M. Training Effectiveness based on ISO-10015 Standard. *International Journal of Research in Organizational Behavior and Human Resource Management*. 2014. Vol. 2. Issue 2. P. 96-104.
12. Калита П. Я. Системы качества и международные стандарты ИСО серии 9000. Киев: Украинская ассоциация качества, 2006. 181 с.
13. Коваленко О. Впровадження в державне управління України міжнародних стандартів ISO серії 9000 та ISO серії 10000. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2015. № 4 (27). С. 123-132.
14. Руденко М. В. Навчання персоналу як ресурсна складова управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2016. № 2. Т. 1. С. 33-37.
15. Закон України "Про професійний розвиток працівників" від 12.01.2012 р. № 4312-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>.
16. Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM). URL: <http://www.iram.org.ar/index.php?IDM=44&IDN=586&mpal=no&alias=>.
17. Board of Directors. Jim Lewis, SPHR, GPHR. *HRCI*. URL: <https://www.hrci.org/about-hrci/overview/board-of-directors/jim-lewis-sphr-gphr>.
18. ISO/IEC Directives. Part 1. Consolidated ISO Supplement – Procedures Specific to ISO. URL: <https://www.iso.org/sites/directives/current/consolidated/index.xhtml>.

Стаття надійшла до редакції 17.03.2020.

Antiushko D., Hordopolov V., Gusarevych N. ISO 10015:2019: innovations in personnel competence management.

Background. Complete understanding of the standard ISO 10015:2019 essence, its implementation will contribute to the achievement of their goals and objectives, identifying its strengths and weaknesses, more efficient allocation and use of financial and time resources, implementation of professional and individual programs of employees' skills, abilities and knowledge personal improvement taking into account their wishes and interests.

The aim of the work is a thorough analysis of the main provisions, specifics, innovations and features of practical use of the international standard ISO 10015:2019 "Quality management. Guidelines for competence management and staff development" as a methodological tool for professional management of employees' skills and abilities.

Material and methods. The editions of the international standard ISO 10015 of 1999 and 2019 were used during the article writing. The methods of analysis and synthesis of competence management and staff development methodological aspects, comparison, generalization, as well as systematization of the studied materials were used.

Results. The basic objective of ISO 10015:2019 is to provide appropriate guidance to assist in the organization's competency and workforce management, which affects product compliance with the consumers and other stakeholders' interests. A conceptual innovation of this standard version is that competence management is analysed based on the PDCA cycle.

Basing on the analysis of the standard's recommendations it was established that its implementation will allow organizations to more fully identify and analyse the needs for improving the competence and development of employees, to carry out a continuous process of planning, modelling, implementation of training, including using the PDCA cycle, the evaluation of achieved results, defining further development priorities.

Conclusion. Basing on the standard's recommendations the practical algorithm for organizations to conduct measures to employees' certification training has been developed and proposed. The prospect of further research is to investigate the state of the standard implementation by international and national organizations, characterized by different features of activity, the impact of practical implementation on ensuring business excellence, the situation regarding the harmonization of national regulations with the recently adopted standard version.

Keywords: staff, competence management, ISO 10015: 2019 standard, personnel development, PDCA cycle, certification training program, organizational, team/group, individual levels.

REFERENCES

1. ISO 9001:2015. Quality management systems – Requirements. *Online Browsing Platform (OBP)*. Retrieved from <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:en> [in English].
2. Antjushko, D. (2016). Implementacija polozhen' standartu ISO 9001:2015 dlja vdoskonalennja system upravlinnja jakistju [Implementation of the provisions of the ISO 9001: 2015 standard to improve quality management systems]. *Mizhnar. nauk.-prakt. zhurn. "Tovary i rynky" – International scientific-practical magazine. "Commodities and markets"*, 1 (21), 71-79 [in Ukrainian].
3. ISO 10015:1999. Quality management – Guidelines for training. *Online Browsing Platform (OBP)*. Retrieved from <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:10015:ed-1:v1:en> [in English].
4. ISO 10015:2019. Quality management – Guidelines for competence management and people development. *Online Browsing Platform (OBP)*. Retrieved from <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:10015:ed-2:v1:en> [in English].
5. Jacobs, R. (2009). A Proposed Conceptual Framework of Workplace Learning: Implications for Theory Development and Research in Human Resource Development. *Human Resource Development Review*, 8 (2), 133-150 [in English].
6. Jacobs, R., & Wang, B. *A Proposed Interpretation of the ISO 10015 and Implications for HRD*. Retrieved from <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED504782.pdf> [in English].
7. Brennan, J. *Talking about quality: the changing uses and impact of quality assurance*. Retrieved from <http://www.qaa.ac.uk/en/Publications/Documents/impact-of-quality-assurance.pdf> [in English].
8. Rogala, P., & Wawak, S. (2015). Dedicated standards for quality management in training companies. *Nauki o Zarzadzaniu*, 1, 2-5 [in English].
9. Chalofsky, N., Rokko, T., & Morris, M. (2014). *Handbook of Human Resource Development*. New Jersey: John Wiley & Sons [in English].
10. Bazazo, I., & Jawabreh, O. (2018). The Effect of Adopting the International Standard (ISO 10015) in Training Programs on the Performance Quality. *Journal of Social Sciences*, 6, 694-708 [in English].

11. Mehraban, M. (2014). Training Effectiveness based on ISO-10015 Standard. *International Journal of Research in Organizational Behavior and Human Resource Management*. (Vol. 2). (Issue 2), (pp. 96-104) [in English].
12. Kalita, P. Ja. (2006). *Sistemy kachestva i mezhdunarodnye standarty ISO serii 9000 [Quality systems and international standards ISO 9000 series]*. Kiev: Ukrainskaja asociacija kachestva [in Russian].
13. Kovalenko, O. (2015). Vprovadzhennja v derzhavne upravlinnja Ukrai'ny mizhnarodnyh standartiv ISO serii' 9000 ta ISO serii' 10000 [Introduction of international standards ISO series 9000 and ISO series 10000 into the state administration of Ukraine]. *Derzhavne upravlinnja ta misceve samovrjaduvannja – Public administration and local self-government*, 4 (27), 123-132 [in Ukrainian].
14. Rudenko, M. V. (2016). Navchannja personalu jak resursna skladova upravlinnja pidprijemstvom [Staff training as a resource component of enterprise management]. *Visnyk Hmel'nyts'kogo nacional'nogo universytetu – Bulletin of Khmelnytsky National University*, 2. (Vol. 1), (pp. 33-37) [in Ukrainian].
15. *Pro profesijnyj rozvytok pracivnykiv: Zakon Ukrai'ny vid 12.01.2012 r. № 4312-VI [On professional development of employees: Law of Ukraine of 12.01.2012 № 4312-VI]*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17> [in Ukrainian].
16. *Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM)*. Retrieved from <http://www.iram.org.ar/index.php?IDM=44&IDN=586&mpal=no&alias=> [in Spanish].
17. Board of Directors. Jim Lewis, SPHR, GPHR. *HRCI*. Retrieved from <https://www.hrci.org/about-hrci/overview/board-of-directors/jim-lewis-sphr-gphr> [in English].
18. *ISO/IEC Directives. Part 1. Consolidated ISO Supplement – Procedures Specific to ISO*. Retrieved from <https://www.iso.org/sites/directives/current/consolidated/index.xhtml> [in English].