

# УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНКИ КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

УДК

Грузіна І.А.

Жорсткі умови конкурентної боротьби, стрімкий розвиток науково-технічного прогресу змушують сучасні підприємства динамічно змінювати свої цілі та коригувати напрямки діяльності. Відповідно, змінюються й кваліфікаційні вимоги та посадові обов'язки робітників. Сформувати раціональну систему навчання персоналу, узгодити її з системою оплати праці та розробити ефективні програми мотивації людей допомагає оцінка діяльності, що забезпечує вимір та контроль відповідності ключових показників встановленим критеріям.

Зазначеному питанню присвячено багато праць вітчизняних та зарубіжних вчених [1, 3, 4, 6, 7], але швидкозмінні умови функціонування підприємств змушують науковців вишукувати нові, більш прийнятні підходи до оцінки.

Мета статті полягає у розробці рекомендацій щодо оцінки рівню прояву компетенцій персоналу підприємства, що є невід'ємною складовою стратегічного управління ним.

Розробка системи оцінки передбачає вибір конкретних оцінних критеріїв у діяльності робітників, які значною мірою залежать від того, яка категорія робітників буде оцінюватися та яким чином отримані результати будуть використовуватись. Для виробничих робітників доцільно використовувати показник продуктивності праці, при оцінці спеціалістів та керівників звертаються до поняття «компетенції».

Модель компетенцій для оцінки має включати як корпоративні компетенції, що безпосередньо залежать від цінностей підприємства та є універсальними для усіх його співробітників, так і компетенції керівників та фахівців, що необхідні для виконання обов'язків та досягнення запланованого результату. Вона має бути інструментом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо просування співробітників, доцільності їхнього навчання та розвитку,

заохочення або покарання.

Починаючи розробку моделі компетенцій, слід визначитися, до яких категорій співробітників вона має відноситися. На даний час дуже складно оцінити рівень результативності керівників та спеціалістів, однак, результати саме їхньої праці залежать від ступеню розвитку та прояву певних видів компетенцій. Отже, саме для них, у першу чергу, має бути побудована модель компетенцій.

Надалі постає не менш важливе питання: чи є доцільною диференціація компетенцій залежно від категорії або необхідно розробити універсальний набір, адже різні підприємства демонструють успішні рішення у межах обох підходів. На нашу думку, доцільним буде використання моделі компетенцій, яка у своєму складі містить загальні для усіх робітників вимоги (корпоративні компетенції), та специфічні компетенції – для конкретних видів діяльності (професійні компетенції керівника та фахівця). Обов'язковим є включення до моделі поведінкових компетенцій, адже працівники підприємства, що мають однакову кваліфікацію за освітою і обіймають ту ж саму посаду, завдяки своїм природним здібностям, мотивам, особливостям характеру та, відповідно, поведінки на робочому місці, можуть досягати різних результатів у роботі.

Алгоритм розробки моделі компетенцій складається з декількох елементів. Найбільш відповідальним є вибір і обґрунтування компетенцій персоналу, що охоплювали б різні аспекти їхньої діяльності та поведінки, для чого необхідним є аналіз змісту виконуваних конкретною категорією співробітників робіт і виділення компетенцій, властивих будь-якому виду трудової діяльності.

Аналіз точок зору спеціалістів [2, 5] і врахування сучасних тенденцій, дозволив компетенції, наявність яких впливає на результативність діяльності окремих категорій працівників промислового підприємства, представити в табл. 1. Даний перелік може бути змінений з урахуванням індивідуальних особливостей підприємства та скоригований відповідно до цілей його розвитку.

Другий етап оцінки компетентності співробітників передбачає визначення вагомості запропонованих компетенцій у межах групи, що характеризує ступінь важливості кожної для ефективного виконання встановлених завдань та

Таблиця 1

## Перелік компетенцій окремих категорій персоналу

Групи компетенцій	Корпоративні				Професійні										Поведінкові									
	Спрямованість на результат	Знання бізнесу та розуміння стратегії	Підприємницький підхід	Спрямованість на якість	Володіння нормативними документами	Володіння комп'ютерними технологіями	Здатність до визначення пріоритетів у роботі	Здатність до планування та організації власної праці	Здатність до прийняття управлінських рішень	Здатність до стратегічного мислення	Навички роботи з інформацією (аналітичний аналіз та структурування інформації, вирішення завдань)	Управлінські навички (організація групової роботи, мотивація, забезпечення професійного зростання та розвитку підлеглих, лідерство)	Креативність	Конструктивне використання робочого часу	Дотримання строків виконання завдань	Делегування повноважень	Відповідальність	Комунікабельність	Вибагливість до себе та інших	Самостійність	Наполегливість у досягненні цілей	Перемикаємість	Об'єктивність	Дисциплінованість
Керівники	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
Спеціалісти	×	×	×	×	×	×	×			×		×	×	×		×	×	×	×	×	×		×	×

досягнення загальних цілей підприємства Вагомість кожної компетенції ( $a_i$ ) доцільно визначати експертним шляхом за формулою 1:

$$a_i = \frac{\sum_{j=1}^N w_{ij}}{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^N w_{ij}}, \quad (1)$$

де  $w_{ij}$  – оцінка, дана  $j$ -м експертом вагомості  $i$ -ої компетенції у групі, бал;

$N$  – кількість експертів;

$n$  – кількість компетенцій у групі.

Слід зазначити, що ваговий коефіцієнт визначається один раз – його коригування можливе лише за умови зміни стратегічних цілей підприємства.

На наступному етапі визначається кількість рівнів прояву конкретної компетенції, обумовлених якісними розходженнями у виконанні завдань. На наш погляд, вірним є використання чотирирівневої моделі, адже збільшення кількості рівнів ускладнює використання самої моделі з метою оцінки компетенції співробітників. Кожний з рівнів прояву має бути описаний відповідно до кожної конкретної компетенції та наділений певною кількістю балів (табл. 2).

Таблиця 2

#### Шкала оцінки рівнів прояву компетенцій

Рівень прояву	Бали
Нульовий (негативний) рівень	1-2
Перший (базовий) рівень	3-5
Другий (сильний) рівень	6-8
Третій (рівень майстерності)	9-10

Виділення компетенцій, встановлення їхніх вагомостей, рівнів прояву і їхня бальна оцінка є основою для формування моделі оцінки компетенції будь-якого робітника (табл. 3).

Таблиця 3

## Модель оцінки компетенцій персоналу

Групи компетенцій ( $j$ )	Перелік компетенцій у групі ( $i=1,2,3\dots$ )	Вагомість компетенції у межах групи ( $a_i$ )	Рівні прояву (виразу) компетенції у співробітника ( $k=1,2,3\dots$ )*	Оцінка компетенції у співробітника ( $X_{ik}$ ), бали
1	2	3	4	5
Корпоративні	Спрямованість на результат	$a_{1.1}$	— нульовий; — перший; — другий; — третій	$X_{1.1.1}$ $X_{1.1.2}$ $X_{1.1.3}$ $X_{1.1.4}$
	Знання бізнесу та розуміння стратегії	$a_{1.2}$	— нульовий; — перший; — другий; — третій	$X_{1.2.1}$ $X_{1.2.2}$ $X_{1.2.3}$ $X_{1.2.4}$
	Підприємницький підхід	$a_{1.3}$	— нульовий; — перший; — другий; — третій	$X_{1.3.1}$ $X_{1.3.2}$ $X_{1.3.3}$ $X_{1.3.4}$
	Спрямованість на якість	$a_{1.4}$	— нульовий; — перший; — другий; — третій	$X_{1.4.1}$ $X_{1.4.2}$ $X_{1.4.3}$ $X_{1.4.4}$
		$\Sigma a_i = 1$		
Професійні	Володіння нормативними документами	$a_{2.1}$	— нульовий; — перший; — другий; — третій	$X_{2.1.1}$ $X_{2.1.2}$ $X_{2.1.3}$ $X_{2.1.4}$
	Володіння комп'ютерними технологіями	$a_{2.2}$	— нульовий; — перший; — другий; — третій	$X_{2.2.1}$ $X_{2.2.2}$ $X_{2.2.3}$ $X_{2.2.4}$
	Здатність до визначення пріоритетів у роботі	$a_{2.3}$	— нульовий; — перший; — другий; — третій	$X_{2.3.1}$ $X_{2.3.2}$ $X_{2.3.3}$ $X_{2.3.4}$
	Здатність до планування та організації власної праці	$a_{2.4}$	— нульовий; — перший; — другий; — третій	$X_{2.4.1}$ $X_{2.4.2}$ $X_{2.4.3}$ $X_{2.4.4}$
	Здатність до прийняття управлінських рішень	$a_{2.5}$	— нульовий; — перший; — другий; — третій	$X_{2.5.1}$ $X_{2.5.2}$ $X_{2.5.3}$ $X_{2.5.4}$
	Навички роботи з інформацією (аналітичний аналіз та структурування інформації, вирішення завдань)	$a_{2.6}$	— нульовий; — перший; — другий; — третій	$X_{2.6.1}$ $X_{2.6.2}$ $X_{2.6.3}$ $X_{2.6.4}$
	Управлінські навички (організація групової роботи, мотивація, забезпечення професійного зростання та розвитку підлеглих, лідерство)	$a_{2.7}$	— нульовий; — перший; — другий; — третій	$X_{2.7.1}$ $X_{2.7.2}$ $X_{2.7.3}$ $X_{2.7.4}$
	Креативність	$a_{2.8}$	— нульовий; — перший; — другий;	$X_{2.8.1}$ $X_{2.8.2}$ $X_{2.8.3}$

			— третій	$X_{2.8.4}$
	Конструктивне викорис- тання робочого часу	$a_{2.9}$	— нульовий;	$X_{2.9.1}$
			— перший;	$X_{2.9.2}$
			— другий;	$X_{2.9.3}$
			— третій	$X_{2.9.4}$

Продовження табл. 3

1	2	3	4	5
	Дотримання строків вико- нання завдань	$a_{2.10}$	— нульовий; — перший; — другий; — третій	$X_{2.10.1}$ $X_{2.10.2}$ $X_{2.10.3}$ $X_{2.10.4}$
	Делегування повноважень	$a_{2.11}$	— нульовий; — перший; — другий; — третій	$X_{2.11.1}$ $X_{2.11.2}$ $X_{2.11.3}$ $X_{2.11.4}$
		$\Sigma a_i = 1$		
Поведін- кові	Відповідальність	$a_{3.1}$	— нульовий; — перший; — другий; — третій	$X_{3.1.1}$ $X_{3.1.2}$ $X_{3.1.3}$ $X_{3.1.4}$
	Комунікабельність	$a_{3.2}$	— нульовий; — перший; — другий; — третій	$X_{3.2.1}$ $X_{3.2.2}$ $X_{3.2.3}$ $X_{3.2.4}$
	Вибагливість до себе та інших	$a_{3.3}$	— нульовий; — перший; — другий; — третій	$X_{3.3.1}$ $X_{3.3.2}$ $X_{3.3.3}$ $X_{3.3.4}$
	Самостійність	$a_{3.4}$	— нульовий; — перший; — другий; — третій	$X_{3.4.1}$ $X_{3.4.2}$ $X_{3.4.3}$ $X_{3.4.4}$
	Наполегливість у досягненні цілей	$a_{3.5}$	— нульовий; — перший; — другий; — третій	$X_{3.5.1}$ $X_{3.5.2}$ $X_{3.5.3}$ $X_{3.5.4}$
	Перемикаємість	$a_{3.6}$	— нульовий; — перший; — другий; — третій	$X_{3.6.1}$ $X_{3.6.2}$ $X_{3.6.3}$ $X_{3.6.4}$
Поведін- кові	Об'єктивність	$a_{3.7}$	— нульовий; — перший; — другий; — третій	$X_{3.7.1}$ $X_{3.7.2}$ $X_{3.7.3}$ $X_{3.7.4}$
	Дисциплінованість	$a_{3.8}$	— нульовий; — перший; — другий; — третій	$X_{3.8.1}$ $X_{3.8.2}$ $X_{3.8.3}$ $X_{3.8.4}$
		$\Sigma a_i = 1$		

На заключному етапі визначається підсумкова оцінка загальної компетен-тності робітника (формула 2), що безпосередньо впливає на формування окре-мих напрямків мотиваційної стратегії управління персоналом підприємства.

$$K = \sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^m a_i X_{ik},$$

(2)

де  $K$  – комплексна оцінка компетентності співробітника, бал;

$n$  – кількість груп компетенцій, за якими проводиться оцінка;

$m$  – кількість компетенцій у кожній групі;

$X_{ik}$  – оцінка  $k$ -го рівня прояву у співробітника  $i$ -ої компетенції, бал.

На підставі шкали оцінки рівнів прояву компетенцій та моделі оцінки компетенцій доцільним є складання карти компетенцій співробітника, що дозволить визначити зони прояву певних компетенцій (негативну, допустиму, позитивну та зону виключного прояву компетенцій) та сформулювати у разі необхідності як програми розвитку окремих із них, так і напрямки винагороди певних співробітників за максимальну відповідність еталонному робітнику.

На наш погляд, розроблена подібним чином модель, перш за все, допоможе посадовим особам отримати більш чітке уявлення про мотиви та властивості, що характерні для високопрофесіоналів та, використовуючи процес само-аналізу та співробітництво з колегами, розробити план заходів, спрямованих на удосконалення та розвиток певних компетенцій. Подібний план допоможе розробити більш доцільну на певний момент часу стратегію управління персоні та мотиваційні програми розвитку необхідних компетенцій, що, у свою чергу, сприятиме підвищенню ефективності діяльності кожного окремого співробітника та підприємства у цілому.

#### Література:

1. Балезина Т. Компетенции / Материалы 19 конференции менеджеров по персоналу. – 2008. – С. 113-118.
2. Гордеев М., Московчук М., Соболев М. Компетенции: спекуляция или необходимость / Персонал-Микс, №4, 2004. – С. 18-26.
3. Дмитренко Г. А. Мотивация и оценка персонала: Учеб. пособие / Г. А. Дмитренко, Е. А. Шарапатова, Т. М. Максименко – К.: МАУП, 2002. – 248 с.
4. Зимняя И. А. Ключевые компетентности как результативно-целевая

основа компетентного походу в образованні. Авторська версія. – М.: ІЦ проблем якості підготовки спеціалістів, 2004. – 220 с.

5. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства. – К.: МАУП, 2000. – №6. – С. 95-99.

6. Спенсер Л. М. Компетенції на роботі / Л. М.Спенсер-мл., С. М.Спенсер. Пер. с англ. – М.: НІРРО, 2005. – 384 с.