

точкою зору інших, прагнуть “придушити” особистість співрозмовника. Не бажаючи зрозуміти співрозмовника, але вимагають, щоб з їх позицією погоджувались і розуміли. Саме це й є причиною того, що дітей відносять до групи ізольованих і відвернених.

Розподіл значень згідно методики діагностики спрямованості особистості Б. Басса показав, що більшість людей є спрямованими на спілкування, прагнуть за будь-яких умов підтримувати відносини з іншими членами колективу.

### **Література.**

1. Батаршев А.В. Психология личности и общения / А.В. Батаршев. – М. : Гуманит. издат. центр ВЛАДОС, 2004. – 248 с.
2. Джонсон Д.В. Удосконалення вміння спілкуватись / Д.В. Джонсон // Практ. психологія та соц. робота. – 2004. – № 9. – С. 18-35.
3. Дьяконов Г. Спілкування і взаємодія: діалогічний підхід / Г. Дьяконов // Соц. психологія. – 2004. – № 3. – С. 82-96.
4. Коржинська С. Декілька порад щодо ділового спілкування / С. Коржинська // PR-менеджер. – 2005. – № 9. – С. 39-42.
5. Москаленко В.В. Комунікативна сторона спілкування / В.В. Москаленко. – К. : Центр навч. літератури, 2005. – С. 401-437.
6. Москаленко В.В. Соціальна психологія : Підручник / В.В. Москаленко. – К. : Знання, 2005. – С. 87.
7. Чмут Т. Етика ділового спілкування : курс лекцій / Т. Чмут. – К. : МАУП, 2003. – 208 с.

## **ОЦІНЮВАННЯ КОМПЕТЕНЦІЙ КЕРІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА**

*Павленко С.С., студент*

*Науковий керівник: Бочарова Н.А., к.е.н., доцент*

*Водолажський А.Ю., студент*

*Науковий керівник: Шинкаренко В.Г., д.е.н., професор*

*Харківський національний автомобільно-дорожній університет*

Оцінювання компетенцій керівників доцільно здійснювати на основі методу «Assessment center», що полягає у багатоаспектній оцінці персоналу, заснованій на моделюванні ключових моментів

діяльності окремих працівників для виявлення наявних у них особистісно-ділових професійно значущих якостей та визначення відповідності компетенцій кадрового складу цілям, стратегії, структурі, корпоративній культурі, технологіям із застосуванням спеціалізованих оціночних процедур. Пропонований процес оцінки компетенцій працівників передбачає три етапи: підготовчий, проведення оцінки та обробки результатів [1, с. 412].

На підготовчому етапі визначаються цілі, проводиться підготовка експертів з метою вироблення конкретних умінь і навичок для роботи в рамках «Assessment center». Цілями проведення оцінювання компетенцій працівників ТОВ АФ «Слобожанська» є: ціль № 1 – прийняття рішення про підбір працівників; № 2 – формування та розвиток кадрового резерву; № 3 – планування навчання персоналу; № 4 – визначення набору базових компетенцій; № 5 – оцінка рівня компетенцій працівників окремо і команди в цілому.

Також на першому етапі складається перелік наявних компетенцій працівників, виявлених під час проведення інтерв'ю, «мозкового штурму», «ділової гри» та тестування (таблиця 1) та оцінюється сила їх прояву за шкалою (таблиця 2).

**Таблиця 1 – Матриця визначення значень компетенцій за підсумками проведення оцінки на прикладі керівників ТОВ АФ «Слобожанська»**

Наявні компетенції	Методи оцінки працівників				Всього, бали	Середня оцінка, бали	Ранг
	Інтерв'ю	«Мозковий штурм»	«Ділова гра»	Тестування			
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>I ГРУПА : Компетенції знань</b>							
1.1 Знання методів <u>планування</u> роботи персоналу	2	4	3	2	11	2,75	
1.2 Знання правил ділового етикету	3	1	5	2	11	2,75	
1.3 Знання посадових та функціональних обов'язків підлеглих	4	2	4	4	14	3,50	2
1.4 Знання методів підвищення ефективності праці	5	1	4	2	12	3,00	
1.5 Знання механізмів ділового спілкування	2	4	5	1	12	3,00	
1.6 Знання закономірностей розвитку ринку	3	5	4	3	15	3,75	1
1.7 Знання щодо зберігання, збуту та транспортування продукції	5	2	1	5	13	3,25	3
<b>II ГРУПА : Компетенції вмінь</b>							
2.1 Вміння раціонально розподілити обов'язки між підлеглими	2	2	3	5	12	3,00	
2.2 Вміння своєчасно виявити помилки	2	5	3	5	15	3,75	2-3

1	2	3	4	5	6	7	8
2.3 Вміння спонукати підлеглих до досягнення головної цілі підприємства	1	2	3	4	10	2,50	
2.4 Вміння чітко висловлювати свої думки	3	5	2	1	11	2,75	
2.5 Вміння своєчасно сприймати інформацію	2	3	3	2	10	2,50	
2.6 Здібність до створення атмосфери довіри і партнерства	1	5	1	5	12	3,00	
2.7 Здібності до бачення перспектив	4	4	4	4	16	4,00	1
2.8 Здібності до узагальнення великого обсягу інформації	5	1	5	1	12	3,00	
2.9 Навички створення комунікативних каналів	1	2	2	2	7	1,75	
2.10 Навички роботи в команді	2	3	3	3	11	2,75	
2.11 Навички просування товарів	3	5	2	5	15	3,75	2-3
2.12 Досвід володіння ПК	1	4	1	4	10	2,50	
2.13 Досвід роботи із засобами масової інформації	4	1	4	1	10	2,50	
2.14 Досвід складання замовлення на матеріали та послуги	4	2	5	2	13	3,25	
<b>III ГРУПА : Поведінкові компетенції</b>							
3.1 Комунікабельність	4	2	1	4	11	2,75	
3.2 Ввічливість	4	3	2	3	12	3,00	3
3.3 Компетентність	1	2	3	3	9	2,25	
3.4 Уважність	2	5	2	2	11	2,75	
3.5 Відповідальність	4	4	1	4	13	3,25	1-2
3.6 Ініціативність	1	2	1	2	6	1,50	
3.7 Підприємливість	2	3	2	3	10	2,50	
3.8 Можливість кар'єрного росту	3	4	5	1	13	3,25	1-2
3.9 Розробка системи преміювання підлеглих	4	3	1	2	10	2,50	

Таблиця 2– Шкала оцінки сили прояву компетенцій керівників

Бали	Відповідна сила прояву компетенцій керівників
1	дуже слабка
2	слабка
3	посередня
4	сильна
5	дуже сильна

На цьому ж етапі визначають вагомість кожної компетенції в межах кожної із трьох груп: компетенції знань; компетенції вмінь; поведінкові компетенції (таблиця 3).

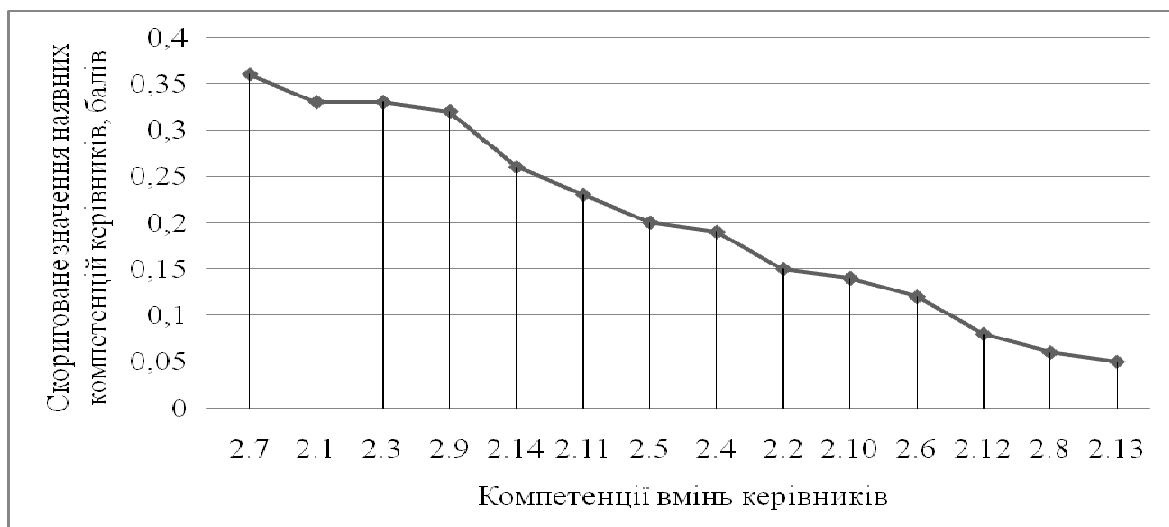
Таблиця 3 – Розрахунок скоригованих значень компетенцій керівників ТОВ АФ «Слобожанська», м. Сватове

Компетенції керівників	Вагомість компетенцій, відн. од.	Узагальнена оцінка, балів	Скориговане значення наявних компетенцій, відн. од.
1	2	3	4
<b>I ГРУПА : Компетенції знань</b>			
1.1	0,14	2,75	0,39
1.2	0,11	2,75	0,30
...	...	...	...
1.7	0,16	3,25	0,52

1	2	3	4
II ГРУПА : Компетенції вмінь			
2.1	0,11	3,00	0,33
2.2	0,04	3,75	0,15
...	...	...	...
2.14	0,08	3,25	0,26
III ГРУПА : Поведінкові компетенції			
3.1	0,07	2,75	0,19
3.2	0,05	3,00	0,15
...	...	...	...
3.9	0,09	2,50	0,23

Етап обробки результатів передбачає визначення скоригованих значень оцінки компетенцій керівників шляхом добутку узагальненої оцінки кожної компетенції та її вагомості.

Вибір ключових компетенцій із загального їх переліку здійснюється за допомогою метода рангового порядку в межах кожної групи компетенцій (компетенції ранжуються в порядку убутання їх загальних оцінок (рисунок 1).



**Рисунок 1 – Ранжування скоригованих значень наявних компетенцій вмінь керівників ТОВ АФ «Слобожанська», м. Сватове**

На основі цих значень визначається перелік ключових компетенцій керівників). Розраховується відхилення ключових фактичних компетенцій від нормативних. Відхилення вважається : допустимим, якщо значення  $B_j < 0,10$  відн. од.; недопустими незначним, якщо  $0,11 > B_j > 0,20$  відн. од.; недопустими значним, якщо  $B_j > 0,21$  відн. од. Для керівників ТОВ АФ «Слобожанська»,

м. Сватове такими компетенціями є: 2.2 (вміння своєчасно виявити помилки в роботі) та 3.3 (компетентність).

Потім формуються рішення щодо розвитку компетенцій працівників.

Обрані ключові компетенції керівників ТОВ АФ «Слобожанська», м. Сватове на підставі їх ранжування наведено у таблиці 4.

**Таблиця 4 – Ключові компетенції керівників ТОВ АФ «Слобожанська»**

Ключові компетенції керівників	Значення	Ранг	Відхилення
<b>I ГРУПА : Компетенції знань</b>			
1.3 Знання посадових та функціональних обов'язків підлеглих	0,67	1	-
1.4 Знання методів підвищення ефективності праці	0,63	2	недопустиме незначне
1.7 Знання щодо зберігання, збуту та транспортування продукції	0,52	3	-
<b>II ГРУПА : Компетенції вмінь</b>			
2.7 Здібності до бачення перспектив	0,36	1	допустиме
2.1 Вміння раціонально розподілити обов'язки між підлеглими	0,33	2	недопустиме незначне
2.3 Вміння спонукати підлеглих до досягнення головної цілі підприємства	0,33	2	допустиме
2.9 Навички створення комунікативних каналів	0,32	3	-
<b>III ГРУПА : Поведінкові компетенції</b>			
3.8 Можливість кар'єрного росту	0,55	1	-
3.7 Підприємливість	0,45	2	-
3.6 Ініціативність	0,33	3	недопустиме незначне

### **Література.**

1. Водолажська Т.О. Процес оцінки компетенцій співробітників / Т.О. Водолажська, С.С. Павленко // Сучасні напрямки розвитку економіки і менеджменту на підприємствах України: збірник матеріалів II всеукр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих учених, присвяченої 50-річчю створення факультету управління та бізнесу ХНАДУ, 26 жовтня 2016 р. – Х. : ХНАДУ, 2016. – С. 411–414.