

22. Хомяков В. І. Управління потенціалом підприємства / В. І. Хомяков, І. В. Бакум. – К. : Кондор, 2009. – 400 с.

23. Гавва В. Н. Потенціал підприємства: формування та оцінювання : навч. посіб. / В. Н. Гавва, Е. А. Божко. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 224 с.

Рецензент: О.М. Криворучко, докт. екон. наук, проф., ХНАДУ.

Стаття надійшла до редакції 22.08.2012 р.

УДК 658.310

КРИВОРУЧКО О.М., докт. екон. наук,

ВОДОЛАЖСЬКА Т.О., аспірант,

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

ВИЗНАЧЕННЯ КОМПЕТЕНЦІЙ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Запропоновано методичний підхід до визначення компетенцій працівників АТП з використанням методів дослідження витрат робочого часу, який відрізняється від існуючих способом виділення із загального переліку (системи компетенцій) базових компетенцій працівників кожної категорії та встановлення потрібних значень з врахуванням вагомості. Представлено алгоритм визначення компетенцій працівників за допомогою методу парних порівнянь. Розроблено критерії для оцінювання наявних компетенцій водіїв АТП.

Ключові слова: методичний підхід, компетенції працівників, базові компетенції працівників.

KRYVORUCHKO O., Dr., Econ. Sc.,

VODOLAZHSKA T., Postgraduate,

Kharkiv National Automobile and Highway University

DETERMINATION OF THE COMPETENCES OF ENTERPRISE EMPLOYEES

Abstract. The methodical approach to determination of competence of motor-transport enterprise (MTE) employees which uses the methods of analysis of time expenditure has been offered. It differs from the existing ones by the way of choosing the basic competencies of the employees of each category from the general list (the system of competences) and setting their desired values considering the ponderability. The algorithm of determining competence of lawyers with the help of the method of paired comparisons is presented. The criteria for the assessment of available competencies of motor-transport enterprise drivers have been developed.

Key words: the methodical approach, competence of employees, base competences of employees.

Постановка проблеми. В сучасних умовах підґрунтям та одним із етапів розробки стратегії управління персоналом будь-якого підприємства є визначення компетенцій працівників. Компетенцію працівника розуміють як сукупність знань, умінь, навичок, здібностей, досвіду, цінностей та мотивів, моделей поведінки, особистісних якостей працівника в певній галузі. Процес визначення компетенцій працівників є складним та має власну специфіку залежно від галузі народного господарства, категорії працівників і інших чинників. У зв'язку з цим постає завдання розроблення певного методичного підходу до визначення компетенцій працівників автотранспортних підприємств (АТП).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням щодо визначення компетенцій у сфері праці присвячено значні теоретичні напрацювання як українських [1, 3–5, 7–9], так і закордонних [2, 6] вчених. Більшість цих робіт [1, с. 211–214; 2, с. 154–165; 3, с. 122–126; 4, с. 3–10; 5; 6, с. 90–137; 7; 8, с. 114–117] містить загальний перелік різних компетенцій працівників. Так, в праці В.І. Дериховської [8, с. 114–117] запропоновано низку компетенцій виробничого персоналу, в роботах Н.О. Сімченко [5] та І.Б. Дуракової [2, с. 159–160] – управлінського. Однак вчені не наводять наукового обґрунтування вибору зазначених компетенцій, не розкривають власне методику їх визначення. Автори лише висловлюють власні погляди та думки щодо найважливіших компетенцій персоналу для успішного виконання професійних завдань та реалізації стратегічних цілей підприємства.

Вказані недоліки певною мірою усунуто в статті К.В. Клецової [9]. Автором наведено загальну послідовність формування компетенцій персоналу, яка ґрунтується на аналізі досвіду роботи персоналу та підприємства і передбачає визначення первинних характеристик компетенції персоналу на основі використання аналітичних методів, визначення ключових індикаторів компетенції персоналу та формування моделі компетенції персоналу. Однак в роботі не деталізовано зміст та дії аналітика на кожному з зазначених етапів. Крім того, запропонована послідовність має описовий характер та не містить кількісної оцінки значень компетенцій, а лише вказує напрями розвитку персоналу та підприємства в цілому.

Невирішені складові загальної проблеми. Основною проблемою визначення компетенцій працівників є відсутність у сучасній науковій літературі єдиного загальновизнаного переліку компетенцій для кожної окремої посади (працівника, категорії персоналу тощо). Тому процес їх визначення і оцінки є індивідуальним для кожного підприємства та вимагає творчого підходу. Разом з тим, він повинен бути систематизованим, цілісним і чітким та максимально звільненим від суб'єктивізму.

Мета статті – розробити методичний підхід до визначення компетенцій працівників АТП за категоріями працівників.

Виклад основного матеріалу дослідження. Визначення компетенцій працівників кожної бізнес-одиниці підприємства доцільно здійснювати виходячи із її цілей у сфері персоналу за наявними (фактичними) та потрібними (необхідними) значеннями. На основі отриманих результатів встановлюють відхилення значень наявних компетенцій працівників від потрібних величин та роблять висновки щодо їх відповідності (або невідповідності). Склад необхідних дій та порядок їх здійснення при визначенні компетенцій працівників представлено у вигляді алгоритму (рис. 1).

Блок 1 відповідає за введення інформації про цілі бізнес-одиниці підприємства у сфері персоналу (Ц) та категорію працівників, для яких визначаються компетенції (k). Цілі бізнес-одиниці підприємства у сфері персоналу можуть бути різними: збереження робочих місць, забезпечення прийнятного рівня оплати праці, поліпшення умов і мотивації праці, висока кваліфікація персоналу, потреби та добробут працівників, соціальна відповідальність і ін. Персонал АТП, як правило, класифікують на виробничий (основний та допоміжний) та управлінський. В свою чергу, до виробничого персоналу належать водії, ремонтні та допоміжні робітники, до управлінського – керівники, спеціалісти та службовці. Отже, визначення компетенцій працівників АТП доцільно здійснювати за такими шістьма категоріями: керівники, спеціалісти, службовці, водії, ремонтні та допоміжні робітники.

Визначення компетенцій працівників здійснюють циклічно за k -ю категорією. У блоці 2 починається цей цикл, тобто розглядається перша із категорій працівників ($k=1$).

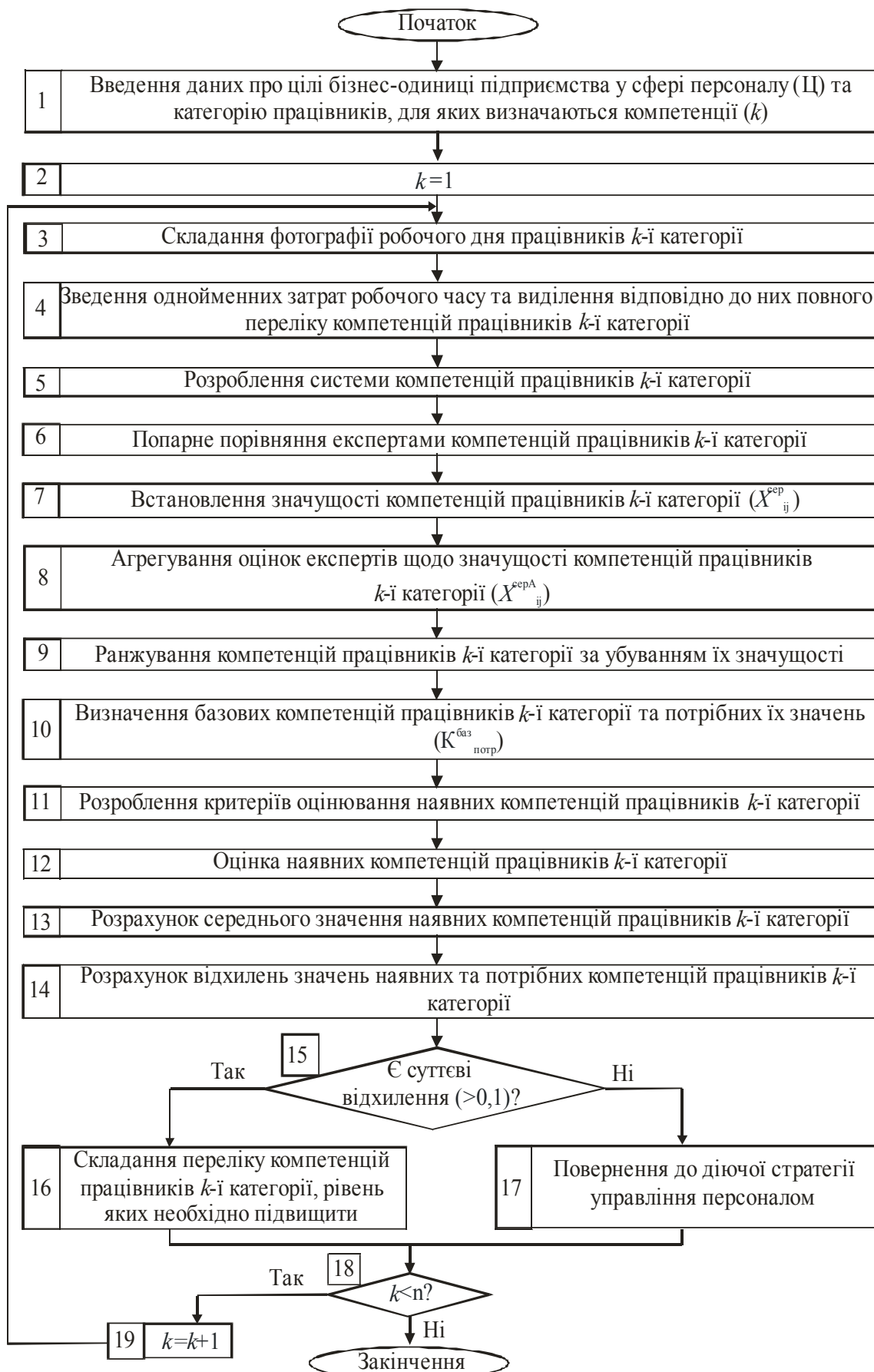


Рис. 1. Алгоритм визначення компетенцій працівників АТП

В блоці 3 проводиться збирання даних про діяльність працівників обраної категорії та документальне її оформлення. З цією метою застосовують різні методи: фотографію робочого дня (ФРД) (відеозйомку), анкетування працівників, опитування працівників або експертів і ін. Вони можуть бути використані як окремо, так і в комбінації один з одним. Найдоцільнішим є застосування ФРД працівників, що відзначається високою точністю та об'єктивністю порівняно з іншими.

На основі ФРД працівників певної категорії в блоці 4 здійснюється зведення однойменних затрат робочого часу та виділення відповідно до них компетенцій цих працівників. Для складення повного переліку компетенцій працівників враховують дані всіх здійснених спостережень.

В блоці 5 проводять розроблення системи компетенцій працівників, що складається із власне компетенцій працівників, розподілених за елементами на вісім підгруп (знання, уміння, здібності, навички, досвід, моделі поведінки, особистісні якості, мотиви та цінності), що входять до трьох основних груп: компетенцій знань, вмінь та поведінкових компетенцій працівників. Залежно від складності, обсягу та широти виконуваних робіт їх кількість в системі компетенцій варіюється в межах 10–120 одиниць.

Блок 6 передбачає висловлення експертами своїх суджень у вигляді парних порівнянь компетенцій працівників без кількісної оцінки ступеня переваги в кожній парі. Для цього ними заповнюються відповідні матриці, що містять інформацію про найменування компетенцій, на основі яких будується власне матриця та оцінки їх порівняння за умови

$$X_{ij} = \begin{cases} >, \text{ якщо компетенція } A_i \text{ більш важлива, ніж } A_j; \\ =, \text{ якщо компетенція } A_i \text{ рівнозначна за важливістю з } A_j; \\ <, \text{ якщо компетенція } A_i \text{ менш важлива, ніж } A_j. \end{cases} \quad (1)$$

У результаті формується система парних порівнянь компетенцій працівників за заданою ознакою – їх важливості (значущості).

У наступному блоці 7 встановлюють значущість компетенцій працівників. Для цього, перш за все, переводять оцінки експертів

матриці попарних порівнянь компетенцій працівника у числові значення, за умови

$$X_{ij} = \begin{cases} 1,5, & \text{якщо } A_i > A_j; \\ 1, & \text{якщо } A_i = A_j; \\ 0,5, & \text{якщо } A_i < A_j. \end{cases} \quad (2)$$

Визначення значущості кожної компетенції матриці здійснюється експертами (не менше 5 чоловік) по її рядках розрахуванням середнього значення за формулою

$$X_{ij}^{\text{сеп}} = (\sum \{X_{ij}\}) / m, \quad (3)$$

де $X_{ij}^{\text{сеп}}$ – значущість компетенції працівника, відн. од.;

X_{ij} – числова оцінка важливості компетенції працівника, відн. од. (0,5; 1 або 1,5);

m – загальна кількість порівнюваних компетенцій працівника, од.

У блоці 8 отримано розрахунки значущості компетенцій (на думку кожного з експертів) підлягають агрегуванню за формулою

$$X_{ij}^{\text{сеп}A} = \sqrt[n]{X_{ij}^{\text{сеп}1} \cdot X_{ij}^{\text{сеп}2} \cdot \dots \cdot X_{ij}^{\text{сеп}n}}, \quad (4)$$

де $X_{ij}^{\text{сеп}A}$ – агрегована оцінка значущості компетенції працівника, що належить i -му рядку та j -й колонці матриці попарних порівнянь;

n – кількість матриць попарних порівнянь, кожна із яких створена одним експертом.

Ранжування компетенцій працівників за убутанням значень їх агрегованої значущості (блок 9) (табл. 1) доцільно здійснити графічним способом та представити у вигляді діаграми.

Блок 10 алгоритму передбачає визначення базових компетенцій працівників та потрібних їх значень. З цією метою на діаграмі, де нанесені проранжовані значення агрегованої значущості компетенцій працівників виділяють три зони: базові компетенції, важливі компетенції, бажані компетенції (рис. 2).

Таблиця 1

Ранжування компетенцій водіїв автомобілів

Ранг	Перелік компетенцій водіїв автомобілів
1	Знання правил дорожнього руху
2	Досвід керування автомобілем
3	Вміння керувати автомобілем
4	Досвід визначення та усунення несправностей автомобіля
5	Знання технологічних і організаційних методів перевезення вантажів та пасажирів
6	Уважність
7	Вміння швидко орієнтуватися в ситуації
8	Здібність точно і швидко сприймати та засвоювати інформацію
9	Фінансова порядність
10	Вміння дотримуватися процедур та технологій перевезення
11	Сумлінне ставлення до роботи
12	Знання будови автомобіля
13	Вміння працювати в умовах багатозадачності
14	Прагнення до кар'єрного зростання
15	Дисциплінованість
16	Стресостійкість
17	Знання особливостей роботи підприємства
18	Стійкість до роздратування
19	Відповідність поведінки працівника корпоративній культурі підприємства
20	Визнання престижності професії
21	Навички і готовність виконувати суміжні роботи
22	Витривалість

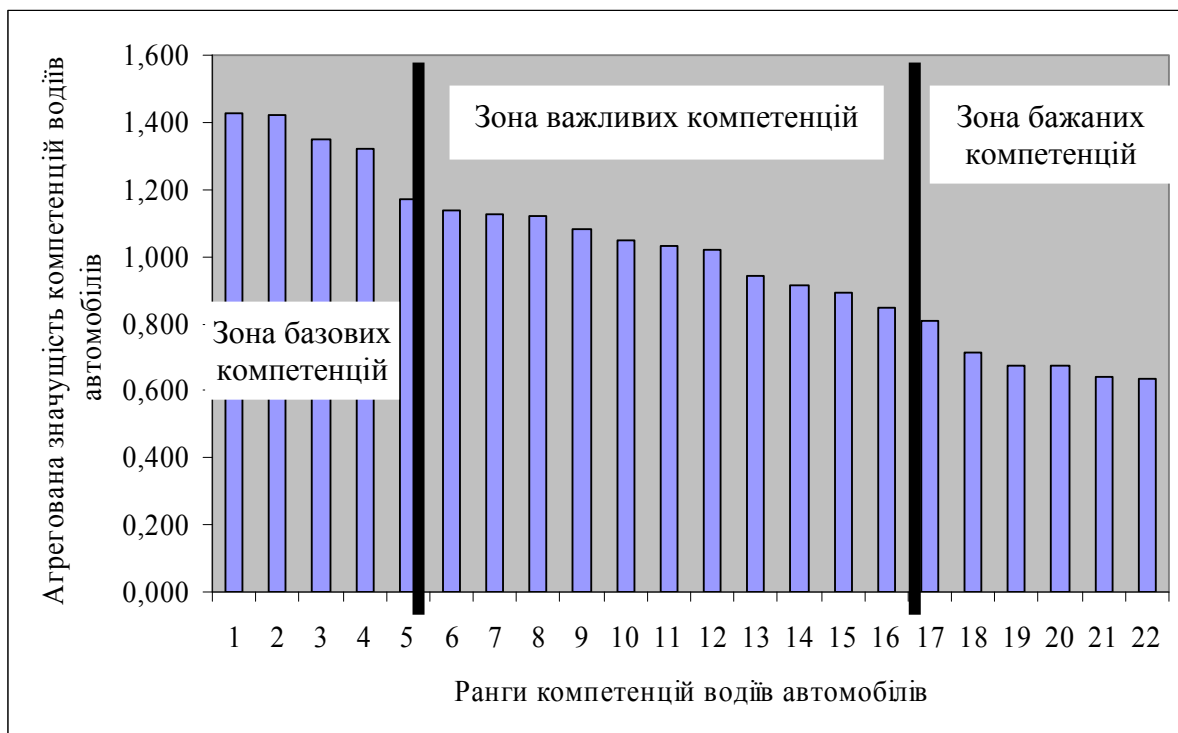


Рис. 2. Поділ компетенцій працівників АТП за зонами

Крайні точки меж вказаних зон знаходять так:

– зона базових компетенцій (рівень значущості високий)

$$\{X_{\max}^{\text{сер}A}; X_{\max}^{\text{сер}A} - [(X_{\max}^{\text{сер}A} - X_{\min}^{\text{сер}A})/3]\}; \quad (5)$$

– зона важливих компетенцій (рівень значущості середній)

$$\{X_{\max}^{\text{сер}A} - [(X_{\max}^{\text{сер}A} - X_{\min}^{\text{сер}A})/3]; X_{\max}^{\text{сер}A} - 2[(X_{\max}^{\text{сер}A} - X_{\min}^{\text{сер}A})/3]\}; \quad (6)$$

– зона бажаних компетенцій (рівень значущості нижче за середній)

$$\{X_{\min}^{\text{сер}A} + [(X_{\max}^{\text{сер}A} - X_{\min}^{\text{сер}A})/3]; X_{\min}^{\text{сер}A}\}, \quad (7)$$

де $X_{\max}^{\text{сер}A}, X_{\min}^{\text{сер}A}$ – відповідно максимальне та мінімальне значення значущості компетенцій працівників, відн. од.;

3 – кількість зон значущості, од.

Далі для компетенцій, що потрапили до зони базових компетенцій встановлюють потрібні їх значення за формулою

$$K_{\text{потр}}^{\text{баз}i} = (X_{ij}^{\text{сер}A} \cdot O^{\max}) / O^{\max}, \quad (8)$$

де $K_{\text{потр}}^{\text{баз}i}$ – потрібні значення i -х базових компетенцій працівників, відн. од.;

$O^{\max}$ – максимальне значення оцінки компетенції працівників, балів.

У наступному блоці 11 здійснюють розроблення критеріїв оцінювання наявних компетенцій працівників застосуванням методу оцінювання балами. При цьому використовується шкала для оцінки критеріїв компетенцій працівників в межах 0,5–1,5 балів з інтервалом 0,5 бали (табл. 2).

На основі розроблених критеріїв у блоці 12 здійснюють безпосередньо оцінку наявних базових компетенцій працівників та розраховують середній бал кожного працівника категорії за усіма базовими компетенціями та середній бал усіх працівників категорії за кожною базовою компетенцією (блок 13).

Блок 14 алгоритму передбачає розрахунок відхилень наявних компетенцій працівників від потрібних їх значень шляхом обчислення абсолютних різниць.

У 15 блоці визначають тип розрахованих відхилень. У випадку, коли величина відхилення наявних компетенцій працівників від потрібних їх значень перевищує значення 0,1 відн. од., його вважають суттєвим та переходять до наступного блоку 16, в якому складають перелік компетенцій працівників, рівень яких необхідно підвищити; коли не перевищує 0,1 відн. од. – несуттєвим відхиленням та повертаються до діючої стратегії управління персоналом підприємства (блок 17).

Наступний блок 18 призначений для циклічної послідовності дій. Він передбачає перебирання усіх категорій працівників та цілей бізнес-одиниці підприємства у сфері персоналу ($k < n$), тобто якщо $k < n$, то здійснюють визначення компетенцій наступної k -ї категорії працівників (блок 19), якщо ні, то закінчують алгоритм.

Висновки. Отже, розроблений методичний підхід до визначення компетенцій працівників, що на відміну від існуючих, передбачає упорядковану сукупність дій щодо визначення базових компетенцій працівників на основі розрахунку агрегованої значущості компетенцій працівників відповідної категорії. Результати реалізації пропонованого методичного підходу є підґрунтям для формування інструментальних, а на їх основі і загальної стратегії управління персоналом АТП.

Література

1. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник для студентів вищих навчальних закладів / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2006. – 488 с. – (Альма-матер).
2. Дуракова И. Б. Управление персоналом : учебник / И. Б. Дуракова. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 570 с. – (Высшее образование).
3. Сардак О. В. Розробка системи компетенцій персоналу підприємства / О. В. Сардак // Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка». – 2010. – Вип. 4(3). – С. 122–126.
4. Сардак О. В. Формування моделі компетенцій персоналу в умовах маркетингової орієнтації підприємств / О. В. Сардак // Економічні науки: зб. наук. праць. Серія «Економіка та менеджмент». – 2010. – Вип. 7(26), Ч. 3. – С. 3–11.

5. Сімченко Н. О. Методичні підходи до оцінки професійних компетенцій управлінського персоналу в організації [Електронний ресурс] / Н. О. Сімченко // Проблеми системного підходу в економіці. – К. : НАУ. – 2009. – Режим доступу : http://www.nbuu.gov.ua/e-journals/PSPE/2009_4/index.html.
6. Иванова С. В. Оценка компетенций методом интервью: Универсальное руководство / С. В. Иванова. – М. : Альпина Паблишерз, 2011. – 155 с.
7. Кузнецова І. О. Модель компетенцій менеджера як складова ключової здібності підприємства / І. О. Кузнецова // Сталий розвиток економіки. – 2011. – №2. – С. 228–234.
8. Дериховська В. І. Модель оцінки рівня розвитку персоналу підприємства / В. І. Дериховська // Економіка розвитку : наук. журнал. – Х. : ХНЕУ, 2012. – Вип. 1(61). – С. 114–117.
9. Клецова К. В. Формування компетенцій персоналу як основа забезпечення його конкурентоспроможності на ринку праці [Електронний ресурс] / К. В. Клецова // Вісник східноукраїнського національного університету ім. В. Даля: наук. журнал. – 2010. – №1(143). – Режим доступу : http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc_gum/vsnu/2010_1_1/index.html.
10. Криворучко О. М. Оцінення важливості бізнес-процесів для досягнення цілей підприємства / О. М. Криворучко, Ю. О. Когут // Стандартизація. Сертифікація. Якість. – 2011. – № 4(71). – С. 50–56.

Рецензент: В. Г. Шинкаренко, докт. екон. наук, проф., ХНАДУ.

Стаття надійшла до редакції 18.09.2012 р.

УДК: 336.722.8

КОНОНОВ А.И., аспирант,

Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ СТОИМОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация. На основе системно-кибернетического подхода сформирована система управления стоимостью предприятия в виде контура, ориентированного на управление стоимостью предприятия, определен состав и содержание функций управления. Для установления взаимосвязи и последовательности реализации управленческих функций в каждом цикле управления стоимостью предприятия объединены в три блока: решающий, преобразующий и информационно-контрольный.

Ключевые слова: система управления, цикл управления, функция управления, субъект управления.