

Секція 3. МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ

ПРОЦЕС ОЦІНКИ КОМПЕТЕНЦІЙ ПРАЦІВНИКІВ

*Водолажська Т. О., к.е.н., доцент; Павленко С. С., студент
Харківський національний автомобільно-дорожній університет*

Питанням щодо розробки процесу оцінки компетенцій працівників присвячена значна кількість робіт науковців та вчених [1-5]. Всі вони пропонують процеси, що включають відмінні етапи визначення компетенцій персоналу, що обумовлює необхідність уточнення їх змісту.

Процес формування компетенцій, на думку Х.З. Ксенофонтової, [1, с. 319-325] представляє собою складний динамічний процес, має логічну послідовність, але не містить уточнення як саме проводиться оцінка компетенцій.

Науковці С.В. Філіппова та С.О. Черкасова [2, с. 87-93] виділяють етапи проведення аналізу й оцінювання компетенцій працівників, направлені на забезпечення конкурентних переваг підприємства. Але в наведених етапах відсутній конкретний план дій щодо визначення компетенцій працівників підприємства.

Розробці процесу визначення компетенцій працівників присвячено роботу К.В. Клецової [3, с. 144-151]. Процес формування компетенцій працівників визначений в логічній послідовності, здійснюється на підставі використання методів оцінки та визначення компетенцій працівників, але не враховує специфіку жодного наведеного методу.

Процес визначення компетенцій працівників за методом «Assessment Center» у праці науковців О.П. Дяків та М.В. Пилипчук [4, с. 100-103] має досить обґрунтовані етапи, але не наведені методики, за якими буде проводитися оцінка персоналу.

Для усунення більшості виявлених недоліків та на основі методу «Assessment center», пропонується наступна схема процесу визначення компетенцій працівників підприємства, що передбачає три етапи: підготовчий етап, етап проведення оцінки та етап обробки результатів (рис. 1).

На підготовчому етапі визначаються цілі проведення оцінки компетенцій, проводиться підготовка та навчання експертів з метою вироблення конкретних умінь і навичок для роботи в рамках



Рисунок 1 – Пропонований процес визначення компетенцій працівників

«Assessment center» і подальшої кадрової роботи. Цілі можуть бути різними: прийняття рішення про підбір працівників певної категорії, формування та розвиток кадрового резерву, планування навчання персоналу, визначення набору базових компетенцій, оцінка рівня компетенцій працівників окремо і команди в цілому. Обирається категорія персоналу, для якої буде здійснена оцінка компетенцій, складається безпосередній перелік компетенцій працівників обраної категорії персоналу. Визначення компетенцій працівників здійснюється за *i*-ою категорією.

Персонал підприємства класифікують на виробничий (основний та допоміжний) та службовців. До робочих належать – водії, ремонтні та допоміжні робітники, а до службовців – керівники та спеціалісти.

Також на першому етапі складається перелік наявних компетенцій працівників *i*-ої категорії, виявлених під час проведення інтерв'ю, «мозкового штурму», «ділової гри» та тестування.

Наприклад, перелік наявних компетенцій для ремонтних робітників: відповідальність; стресостійкість; уважність; вміння швидко орієнтуватися в ситуації; організованість; знання будови

автомобіля; знання технології проведення ТО і ремонту автомобіля; вміння користуватися допоміжним обладнанням тощо.

Етап проведення оцінки здійснюється за допомогою комплексу методів, що дозволяє отримати взаємодоповнюючу інформацію про результати оцінки та зробити загальний висновок. Такими методами визначення та оцінки компетенцій працівників можуть бути інтерв'ю, «мозковий штурм», «ділова гра» та тестування.

На цьому етапі визначають вагомість кожної компетенції персоналу i -ої категорії в межах кожної із трьох груп: 1) компетенції знань; 2) компетенції вмінь; 3) поведінкові компетенції. Також здійснюють безпосередню оцінку всього переліку компетенцій працівників обраної i -ої категорії різними методами: методом інтерв'ю, «мозковий штурм», «ділова гра» та тестування.

Загальні (узагальнені) оцінки встановлюються сумуванням балів за проявом наявних компетенцій в кожному методі оцінки працівників i -ої категорії. Далі необхідно визначити середнє значення оцінки кожної наявної компетенції за проведеними методами:

$$\bar{O}_j = \frac{\sum O_j}{n} \quad (1)$$

де O_j – оцінка j -ої наявної компетенції працівників i -ої категорії, бали;

n – кількість проведених методів оцінки та визначення компетенцій працівників i -ої категорії.

За обраним переліком компетенцій встановлюють нормативні (бажані, еталонні) значення.

Етап обробки результатів передбачає визначення скоригованих значень оцінки компетенцій працівників i -ої категорії шляхом добутку узагальненої оцінки кожної компетенції та її вагомості.

Вибір ключових компетенцій працівників i -ої категорії із усього їх переліку здійснюється за допомогою методу рангового порядку в межах кожної групи компетенцій (компетенції працівників i -ої категорії ранжуються в порядку убутання їх загальних оцінок та на основі цих значень визначається перелік ключових компетенцій працівників i -ої категорії). Розраховується відхилення ключових фактичних компетенцій від нормативних. Потім формуються рішення щодо розвитку компетенцій працівників.

Визначення відхилення фактичних ключових компетенцій працівників i -ої категорії від нормативних, за формулою:

$$B_j = \bar{O}_j - O_j^E \quad (2)$$

де \bar{O}_j – середнє значення оцінки кожної фактичної компетенції працівників i -ої категорії за проведеними методами, бали;

O_j^E – нормативне значення ключової компетенції працівників i -ої категорії, бали.

Відхилення вважається допустимим, якщо значення $B_j > 0,5$ балів, якщо $B_j < 0,5$ балів – необхідна розробка дій щодо розвитку рівня компетенцій працівників i -ої категорії.

Отже, запропоновано процес визначення компетенцій працівників, що на відміну від існуючих, має логічну послідовність дій відповідно методу «Assessment center» та передбачає проведення їх оцінки за певною сукупністю методів (інтерв'ю, «мозковий штурм», «ділова гра» та тестування), містить інтегральну оцінку і ґрунтується на доведенні рівня фактичних компетенцій працівників до нормативних їх значень.

Література.

1. Ксенофонтowa X.З. Процесс формирования компетенций управленческого персонала на промышленных предприятиях корпоративного типа / X.З. Ксенофонтowa // Известия ПГПУ им. В.Г. Белинского. – 2011. – № 24. – С. 319-325.

2. Філіппова С.В. Моніторинг та інструментарій оцінювання управлінських компетенцій персоналу в контексті забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств / С.В. Філіппова, С.О. Черкасова // Економіка розвитку. – 2013. – № 1 (65). – С. 87–93.

3. Клецова К.В. Формування компетенцій персоналу як основа забезпечення його конкурентоспроможності на ринку праці / К.В. Клецова // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2010. – № 1 (143). Ч. I. – С. 144-151.

4. Дяків О.П. Оцінка персоналу методом Assessment Center / О.П. Дяків, М.В. Пилипчук // Вісник східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – № 14(168). – 2011. – С. 100–103.

5. Водолажська Т.О. Обґрунтування методу визначення та оцінки компетенцій працівників підприємства / Т.О. Водолажська // Вісник економіки транспорту і промисловості : зб. наук.-практ. статей. – Х. : УкрДУЗТ. – 2015. – Вип. 51. – С. 16-21.