

## ОСОБЛИВОСТІ КОМПЛЕКСНОЇ ОЦІНКИ КЕРІВНИКІВ

Чумаченко О.В., к.е.н.,

Позднякова С.В., к.е.н.

Донецькій національний технічний університет

*Дано визначення економічних категорій «компетенція» і «компетентність». Класифіковано види ключових компетенцій керівників. Розроблено загальну систему компетенцій керівника та визначено рівні володіння компетенціями. Розроблено комплексну оцінку компетенцій потенційного керівника., що дозволить відібрати на управлінські позиції висококваліфікований персонал.*

**Ключові слова:** компетенція, компетентність, керівник, комплексна оцінка, рівень володіння, система, вимоги.

## ОСОБЕННОСТИ КОМПЛЕКСНОЙ ОЦЕНКИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Чумаченко Е.В., к.э.н.

Позднякова С.В., к.э.н.

Донецкий национальный технический университет

*Дано определение экономическим категориям “компетенция” и “компетентность”. Классифицированы виды ключевых компетенций руководителей. Разработана общая система компетенций руководителя и определены уровни владения компетенциями. Разработана комплексная оценка компетенций потенциального руководителя, позволяющая отобрать на управленческие позиции высококвалифицированный персонал.*

**Ключевые слова:** компетенция, компетентность, руководитель, комплексная оценка, уровень владения, система, требования.

## FEATURES OF THE LEADERS COMPREHENSIVE ESTIMATION

CHUMACHENKO L., PHD

POZDNYAKOVA S., PHD

DONETSK NATIONAL TECHNICAL UNIVERSITY

THE DEFINITION OF THE ECONOMIC CATEGORIES "COMPETENCE" WAS GIVEN. THE TYPES OF CORE COMPETENCIES MANAGERS WERE CLASSIFIED. A GENERAL MANAGER AND SYSTEM COMPETENCIES IDENTIFIED LEVELS OF

COMPETENCE WAS DEVELOPED. A COMPREHENSIVE ASSESSMENT OF COMPETENCE OF THE POTENTIAL LEADER TO ENABLE THE SELECTION OF QUALIFIED PERSONNEL OR MANAGERIAL POSITIONS WAS DEVELOPED.

**KEYWORDS:** COMPETENCE, competence, DIRECTOR, integrated assessment, the level OF OWNERSHIP, the system REQUIREMENTS.

Сучасні умови ведення бізнесу висувають жорсткі вимоги до керівників різного рівня, і особливо до тих, хто займає управлінські посади. Непрофесіоналізм з боку керівників може привести до суттєвих збитків підприємства. Для запобігання виникнення явищ, несприятливих для нормальної виробничої діяльності підприємства, слід визначити необхідні вимоги щодо якісної характеристики кандидата, який має займати конкретну провідну посаду. Обґрунтування певного набору якостей потенційного керівника надає можливість оцінити відповідність наявного кандидата конкретній посаді. Найбільш обґрунтованим методологічним підходом рішення визначеної проблеми є використання системи компетенцій.

Проблемі обґрунтування компетенцій приділяється суттєва увага з боку закордонних і вітчизняних провідних спеціалістів в області управління персоналом, таких як Гай Ле Ботер, Роджер Міллс, Лабрюф Ален, Грішнова О.А., Колот А.М., Ільченко О.О., Канардов І.В., Лазарєв С.В. та інші [1-5; 7-9]. Разом з тим, значну кількість означених питань до теперішнього часу не вирішено. Так, не існує методичних пропозицій щодо визначення уніфікованого комплексу компетенцій керівника, на базі якого можна сформулювати конкретну систему компетенцій певної керівної посади. Метою даної статті є розробка означеної системи компетенцій, а також її використання для визначення придатності кандидата до роботи на відповідній посаді за пропонованою системою критеріїв, що дозволить відібрати на управлінські позиції висококваліфікований персонал.

В рамках даної роботи компетентність визначається як загальна здатність робітника встановлювати зв'язок між знаннями та досвідом і ситуацією на основі знань, цінностей, схильностей та виражається в здатності людини виконувати свої обов'язки якісно. Компетенція є системним набором якостей: знань, умінь,

навичок, мотивів, установок, що сприяють успішному рішенню визначених задач, наведених за допомогою поведінкових прикладів, з метою визначення факторів, що важко піддаються вимірюванню: навички, мотиви і властивості.

Розробка комплексної системи компетенцій керівника передбачає об'єднання всього набору якостей в певні групи, що формують області компетенцій – набір якостей визначеної сфери. Враховуючи різноплановість компетенцій керівника, в рамках системи компетенцій можна виділити дві підсистеми: підсистему якісних компетенцій і функціональних. Якісні види компетенцій являють собою характеристику професійного рівня керівника, а також наявність і ступінь використання особистісних даних. Підсистема якісних компетенцій містить у собі області професійних й особистісних компетенцій. При цьому професійні компетенції являють собою сукупність знань, умінь і навичок, необхідних для виконання професійних функцій і ефективного рішення визначеного класу професійних задач. Характеристикою особистісних компетенцій є якості, що характеризують керівника як особистість. Друга підсистема об'єднує функціональні компетенції керівника і характеризує вміння виконувати функціональні обов'язки. Дана підсистема поєднує управлінські й організаційно-комунікативні компетенції. Управлінські компетенції являють собою здібності й особистісні якості, що складають сукупність умінь і навичок, які необхідні керівникам для ефективного управління персоналом. Організаційно-комунікативні компетенції являють собою ділові й особистісні якості, необхідні при взаємодії керованого підрозділу з внутрішнім і зовнішнім середовищем. В загальному вигляді пропоновану систему компетенцій керівника наведено на рис. 1.

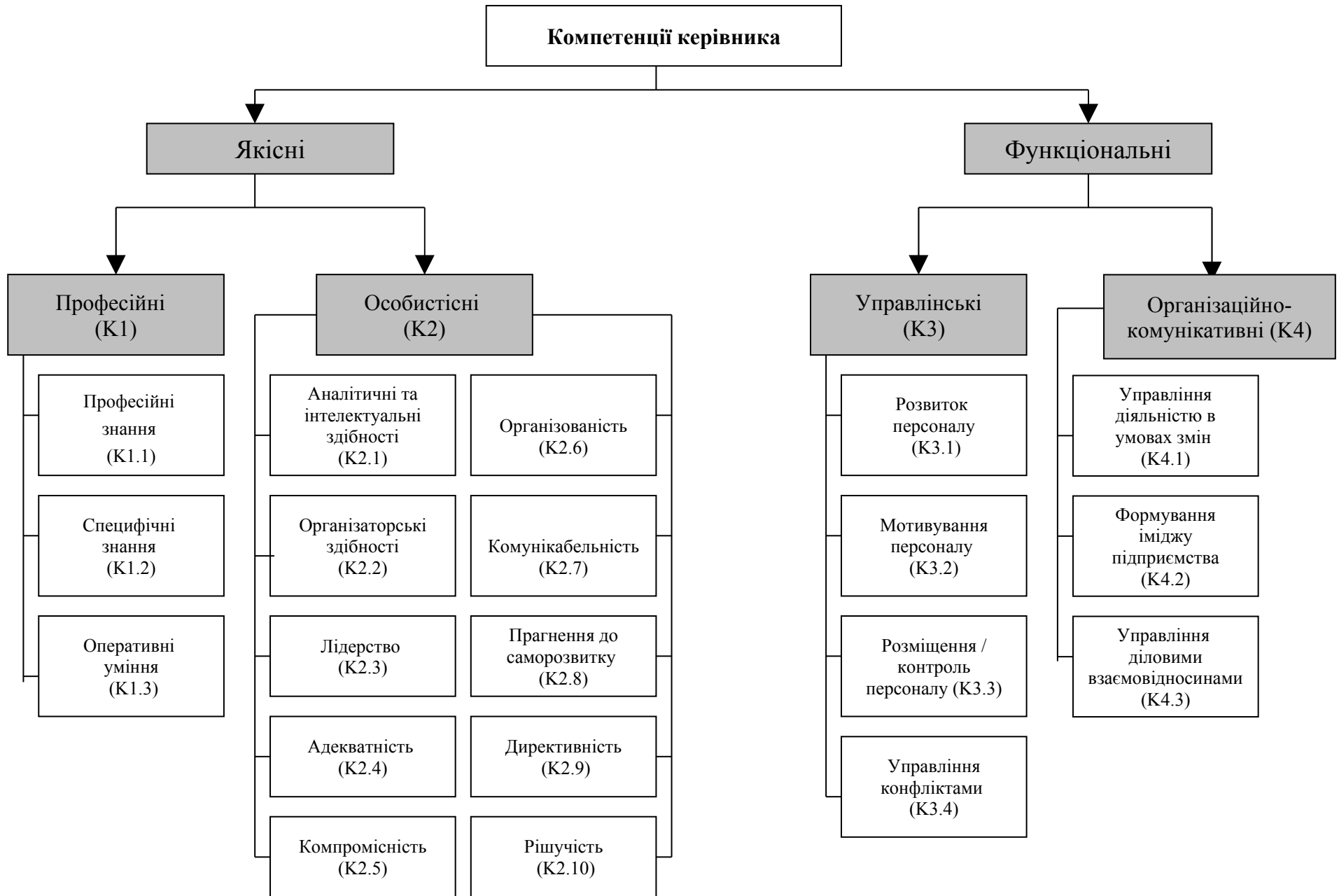


Рис. 1 – Загальна система компетенцій керівника

Наявність системи компетенцій надає можливість оцінювати як діючих керівників так і потенційних претендентів на відповідність вимогам, що пред'являються до кандидатури на відповідну посаду. Разом з тим, механізм визначення відповідності особистих компетенцій керівника вимагає формування набору ключових компетенцій для даної посади, під якими слід розуміти компетенції, що є найбільш важливими для підприємства у конкретний час.

Після визначення ключових компетенцій для конкретної посади кожній компетенції дається характеристика і розробляються рівні володіння компетенцією з описом поведінки кандидата на кожному рівні. Так, оцінювання рівнів компетенції „професійні знання” пропонується за шкалою, наведеною в табл.1.

Таблиця 1 - Рівні володіння компетенцією “Професійні знання”

Опис поведінки	Рівень володіння компетенцією
Не володіє професійними знаннями	0
Поверхневі знання, часті помилки і недогляди, пов'язані з недостатнім професіоналізмом у конкретній області	1
Загальні знання в конкретній області. Обмежене використання наявних знань у реалізації поставлених задач. Обмеження виключно знанням і розумінням задач чи очікуваних результатів у межах поточної роботи	2
Професійні знання в конкретній області. Надання спеціалізованих професійних чи управлінських послуг, наявність здатності до удосконалення діючих методик. <i>Наявний рівень знань дозволяє досягти ефективного результату</i>	3
Професійні знання, що включають знання всього діапазону роботи колективу, постійно актуалізуються під час навчання і обміну досвідом. Ґрунтовне теоретичне розуміння розв'язуваних проблем. <i>Наявний рівень знань про реалізовані задачі дозволяє критично оцінити результативність і правильність виконання задач</i>	4
Усебічні професійні знання, як теоретичні, так і практичні, що дозволяють оптимізувати реалізацію задач, особливо в аспекті ефективності їхніх результатів. <i>Знання, що гарантують універсальність в області реалізованих задач, а також повну самостійність у прийнятті рішень</i>	5

В наступний час науковцями розроблено певну кількість підходів для оцінки персонала підприємства в цілому та для оцінки кожного окремого робітника [3, 4, 5, 6, 7]. Для комплексної оцінки компетенцій потенційного керівника найбільш доцільним уявляється використання шкали, що складається з 5-ти типів оцінок:

- 1) повна відсутність компетенції;
- 2) компетенція неефективна (рівень компетенції близький до нуля);
- 3) компетенція має потребу в розвитку (рівень компетенції нижче середнього);
- 4) компетенція ефективна (середній рівень компетенції);
- 5) компетенція високоефективна (оптимальний рівень компетенції).

Оцінка «повна відсутність компетенції» має на увазі відсутність даної компетенції у керівника, тобто її рівень дорівнює нулю. Цей недолік може привести до серйозних наслідків, якщо тільки для виконання роботи конкретну компетенцію не можна замінити на іншу.

Оцінка «компетенція неефективна» означає, що рівень компетенції є близьким до нуля. На цьому рівні для можливого подальшого формування компетенції потрібно багато часу і великі інвестиційні вкладення.

Оцінка «компетенція має потребу в розвитку» означає, що виконання співробітником роботи не відповідає стандартам підприємства, що може привести надалі до труднощів в практичних умовах.

Оцінка «компетенція ефективна» означає, що виконання є ефективним і цілком відповідає стандартам підприємства. Таке виконання очікується від керівника середнього рівня управління підприємства.

Оцінка «компетенція високоефективна» має на увазі найвищу якість роботи. Керівник, що одержав оцінку такого рівня, повинний не тільки бути «еталоном» для інших працівників, але й бути здатним навчити інших працівників діяти подібним чином.

Рівень володіння тією чи іншою компетенцією керівником визначається співвідношеннями:

$$\begin{cases}
 x_i = 0 \rightarrow \text{компет а відсутня} \\
 0 < x_i \leq x_i^l \rightarrow \text{компет а неефективна} \\
 x_i^l < x_i \leq x_i^m \rightarrow \text{компет а має потребу в розвитку} \\
 x_i^m < x_i \leq x_i^o \rightarrow \text{компет а ефективна} \\
 x_i^o < x_i \leq h_i \rightarrow \text{компет а високоефективна}
 \end{cases} \quad (1)$$

де  $x_i$  — індикатор ключових компетенцій керівника, зміна значення якого відбувається в діапазоні  $0 \leq x_i \leq h$ ;

$i = [1, \dots, n]$  — номер ключової компетенції керівника;

$l$  — рівень володіння компетенцією нижче середнього;

$m$  — середній рівень володіння компетенцією;

$o$  — оптимальний рівень володіння компетенцією;

$h$  — максимальний рівень володіння компетенцією.

Для кожної конкретної компетенції керівника на підприємстві визначаються свій оптимальний, середній рівні і рівень нижче середнього. Поряд з ключовими компетенціями необхідно додати фактичний рівень кандидата на посаду, табл.2. На основі отриманих даних будується діаграма, що дозволяє наочно оцінити ступінь придатності конкретного кандидата на посаду. Крім того, доцільним є групування компетенцій за рівнем складності підвищення тієї чи іншої компетенції. Це надасть можливість одночасно визначити доцільність розвитку необхідних компетенцій.

Таблиця 2 – Комплексна оцінка компетенцій потенційного керівника

Позначення компетенції	Найменування компетенції	Рівень володіння компетенцією				
		Максимальний	Оптимальний	Середній	Нижче середнього	Фактичний
	<b>Професійні:</b>					
K1.1	Професійні знання	5	4	2,5	1	3
K1.2	Специфічні знання	5	5	3	1,5	2
K1.3	Оперативні уміння	5	5	3	1,5	3
	<b>Особистісні:</b>					
K2.1	Аналітичні та інтелектуальні здібності	6	5	3	1,5	3
K2.2	Організаторські здібності	8	4	3	2	4
K2.3	Лідерство	6	4	2	1	4
K2.4	Адекватність	6	5	3	1	4
K2.5	Компромісність	5	4	3	2	3
K2.6	Організованість	5	5	4	2	5
K2.7	Комунікабельність	5	5	3	1	3,5
K2.8	Прагнення до саморозвитку	5	5	3	1	4
K2.9	Директивність	9	2	1	0,5	2
K2.10	Рішучість	5	5	2	1	4
	<b>Управлінські:</b>					
K3.1	Розвиток персоналу	8	4	2	1	3
K3.2	Мотивування персоналу	6	5	3	1	4

K3.3	Розміщення/контроль персоналу	5	5	4	1	4
K3.4	Управління конфліктами	5	5	4	2	4
	<b>Організаційно-комунікативні:</b>					
K4.1	Управління діяльністю в умовах змін	5	5	3	1	4
K4.2	Формування іміджу підприємства	5	5	4	1	4
K4.3	Управління діловими взаємовідносинами	8	4	2	1	5

Діаграма рівнів володіння компетенціями потенційним керівником представлена на рис.2.

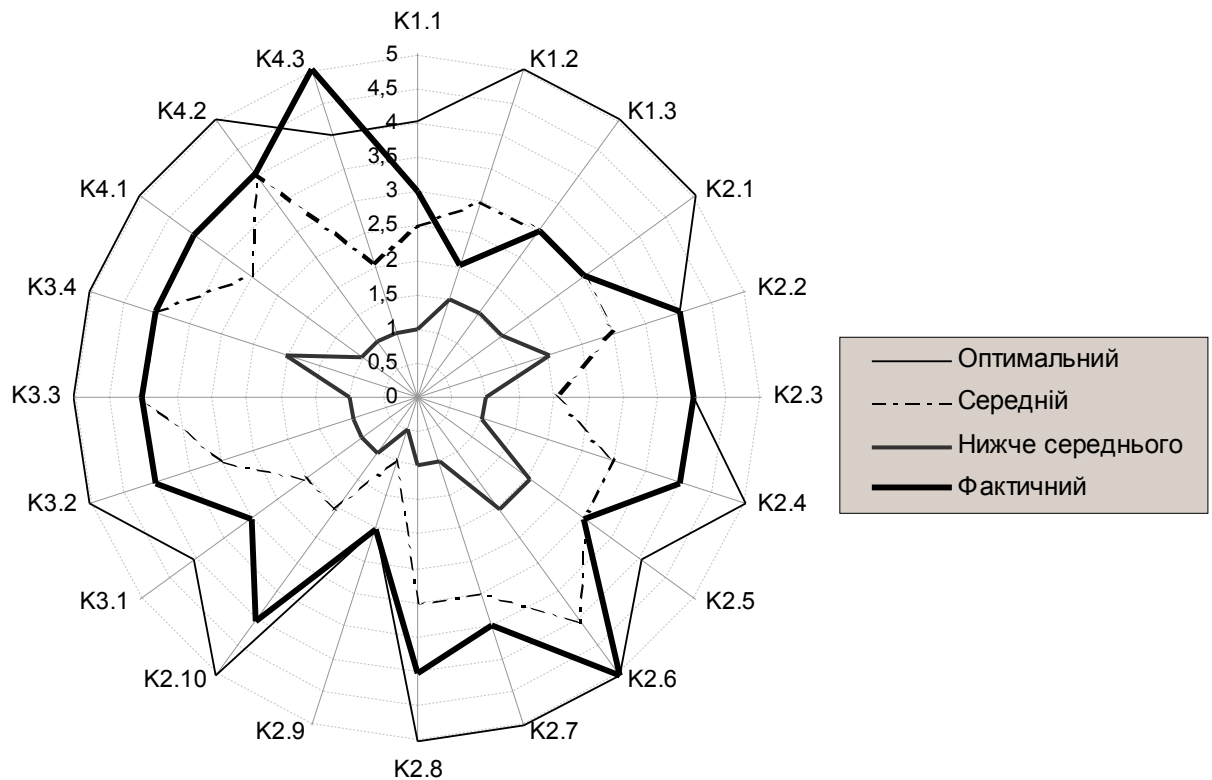


Рис. 2 – Діаграма рівнів володіння компетенціями потенційним керівником

Після зіставлення даних, отриманих у результаті оцінки, робиться висновок про відповідність кандидата на посаду керівника та надаються обґрунтовані рекомендації щодо можливості розвитку компетенцій. У розглянутому прикладі компетенції потенційного кандидата знаходяться на припустимому рівні між оптимальним і середнім, за винятком двох компетенцій – “специфічні знання” та



“управління діловими взаємовідносинами”. Компетенція “управління діловими взаємовідносинами” є високоефективною, тому на рішення відносно відповідності кандидата на посаду керівника вона впливає лише позитивно. Рівень компетенції “специфічні знання” знаходиться між середнім рівнем і рівнем нижче середнього, що свідчить про необхідність її розвитку. Компетенцію “специфічні знання” відносно просто розвинути за допомогою тренінгів – найбільш рентабельного способу зміцнити і зберегти ці знання. Тому даний потенційний кандидат може бути оцінений як відповідний до посади керівника на конкретному підприємстві.

Однією з переваг пропонованої системи компетенцій є високий ступінь об'єктивності оцінки внаслідок комплексного аналізу рівня необхідних знань, умінь, навичок та інших якостей претендента стосовно конкретної посади. Використання кількісного вимірювання якісних характеристик робітника дає можливість визначення перспектив його професійного розвитку і кар'єрного просування.

Перелік посилань:

1. Грیشнова О.А., Тартична Л.Т. “Економічна природа і значення категорії людський капітал” // Україна: аспекти праці. №7, 2003. с. 33-37.
2. Колот А.М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання. – К.: КНЕУ, 2003. – 230 с.
3. Ильченко О.А. Компетенции персонала: методы научного управления // Управление развитием персонала. – 2006. – №4. – С. 252 – 260.
4. Канардов И.В., Шипилова О.А. Топ-фактор или оцениваем потенциального руководителя // КП. – 2006. - №11. – С. 48 – 56.
5. Лазарев С.В. Оценка персонала на энергетических предприятиях // Управление развитием персонала. – 2006. – №4. – С. 292 – 300.
6. Бендииков М.А., Джаллай Е.В. Интеллектуальный капитал развивающейся фирмы: проблемы идентификации и измерения // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – №4. – С. 3 – 24.

7. Guy Le Boterf. L'ingenierie des compétences - Paris: Editions d'organisation, 1998. – p.416.
8. Роджер Миллс. Компетенции / Пер. с англ. М.: ИПРО, 2004. – 128с.
9. Labruffe Alain. Les compétences – Saint-Denis la plaine: AFNOR, 2003. – p.260.