

**С.В. ПОЗДНЯКОВА,**  
ДВНЗ «Донецкий национальный технический университет»

### ФОРМУВАННЯ ЯКІСНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЇХ ВИКОРИСТАННЯ

Перехід від індустріального суспільства до постіндустріального, інтенсивний розвиток інформаційних технологій зменшують значення факторів природного і соціального середовища, підсилюючи роль творчих сил особистості, які беруть участь у виробничій діяльності. З цієї причини ефективність сучасної економіки, включаючи процес матеріального виробництва, все в більшому ступені визначається наявністю і розвитком інтелектуально-творчого потенціалу й інформаційних ресурсів, у порівнянні з традиційними факторами економічного розвитку сучасного суспільства. Поява нових знань у різних сферах потребує суттєвого підвищення ролі науки в розвитку суспільства. За даними ОЕСР на одиницю вкладених у науку коштів віддача складає приблизно в п'ять разів більше [1, с. 28]. Означена ситуація виявляється можливою тільки при високому рівні якості освіти і професійної підготовки, при наявності налагоджених механізмів функціонування науки, її зв'язків з виробництвом і поширенням знань.

В умовах економічного зростання виробництва переважна більшість підприємств України відчуває потребу в кваліфікованих робітниках, що визначається невідповідністю ринку освітніх послуг потребам ринку праці. На сьогоднішній день у виробництві існує близько 7 тисяч професій, у той час як професійно-технічні навчальні заклади здійснюють підготовку працівників тільки 550 професій [2, с. 23]. Це вимагає удосконалення системи професійної підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу підприємств. Порушена система підготовки працівників національного господарства, істотні зміни на ринку праці, що обумовлюють нові вимоги до його учасників, а також демографічний спад призвели до нестачі професійно-компетентного персоналу на багатьох підприємствах. Тому виникла необхідність закріплення і навчання існуючих кадрів, що для підприємств означає підвищення якості підготовки працівників, які пов'язують свою професійну діяльність з цілями і задачами самого підприємства, що у свою чергу веде до зростання продуктивності праці і зниження плинності кадрів.

Як свідчать дослідження трудової моти-

вації, працівники зацікавлені в роботі на підприємствах, які забезпечують можливість не тільки здійснювати свої професійно-функціональні обов'язки, але й створюють умови для самореалізації шляхом постійного підвищення професійних знань, умінь та навичок [3, с. 91]. Якість навчання персоналу є однією з умов, що впливає на якість отриманих знань і, як наслідок, на ефективність використання професійних характеристик робітників. Водночас якість навчання залежить не тільки від здібностей людини, яку навчають, але й від фахівців, що здійснюють навчання. Саме тому метою статті є розробка рекомендацій щодо формування якісних компетенцій працівників та оцінка ефективності використання їх професійно-кваліфікаційних здібностей.

Французький вчений Гай Ле Ботер виділив цілісну систему навчання. На його думку, для створення якісного навчання, а в наслідок і якісної компетенції необхідна злагодженість дій осіб, які залучені у процесі навчання [4]. Управління якістю освіти має бути орієнтованим на оволодіння процесами освіти. Забезпечення якості процесів навчання стає можливим через комплекс заходів, за допомогою яких досягаються бажані кінцеві результати. Управління якістю формування компетенцій являє собою безперервний процес, що має забезпечувати декілька напрямків: по-перше, контролювати рівень володіння отриманих в процесі формування та розвитку компетенцій, по-друге, забезпечувати наявність тих виробничих здібностей персоналу, через використання яких стає можливим отримання бажаного кінцевого результату діяльності підприємства [5].

Для досягнення процесів формування компетенцій високої якості необхідно дотримуватися наступних принципів:

- виявлення процесів формування компетенцій і залучення до них процесу навчання;
- забезпечення високої ймовірності отримання компетенцій шляхом створення сприятливих умов для здійснення постійного дієвого контролю;
- забезпечення високого рівня професіоналізму осіб, які беруть участь у процесі формування компетенцій.

© С.В. Позднякова, 2009

Сформовану в результаті навчання компетенцію можна вважати якісною за умов наявності декількох складових якості, основними з яких є наступні:

- якість адміністративних рішень, що складається з сукупності прийнятих управлінських рішень, необхідних дій та осіб, які беруть безпосередню участь у розробці та впровадженні політики формування компетенцій;

- якість проектування стосується певних рішень, дій та фахівців, які визначають сукупність потреб та розробляють на їх основі нормативні вимоги до процесу навчання, систему контрольних показників;

- якість програмування передбачає розробку необхідних методичних рекомендацій щодо формування та можливого поточного коригування навчальних програм;

- якість формування компетенцій визначається складом та кваліфікацією фахівців, які покликані формувати та розвивати виробничі здібності працівників безпосередньо на виробництві з використанням існуючих знань, умінь та навичок робітників;

- якість отриманих компетенцій перед-

бачає не тільки отримання необхідного рівня володіння певними професійними та особистісними характеристиками персоналом, а й забезпечення необхідних умов для одержання бажаного кінцевого результату від залучення та використання одержаних компетенцій;

- якість оцінки компетенцій визначається відповідністю й ефективністю заходів, спрямованих на оцінку використання компетенцій з метою поліпшення якості бізнес-процесів та їх результатів.

Взаємозв'язок складових якості формування компетенцій представлена на рис. 1. Аналіз складових якості процесу формування компетенцій свідчить про наявність певної послідовності у формуванні кожної складової та остаточного результату. Якщо політика формування компетенцій є обґрунтованою, а будь-яка із складових якості не була досягнута, то існує можливість повернення до попередньої складової. З метою уникнення вищезазначеної ситуації необхідно створити комплекс заходів за контролем процесів формування якісних компетенцій.

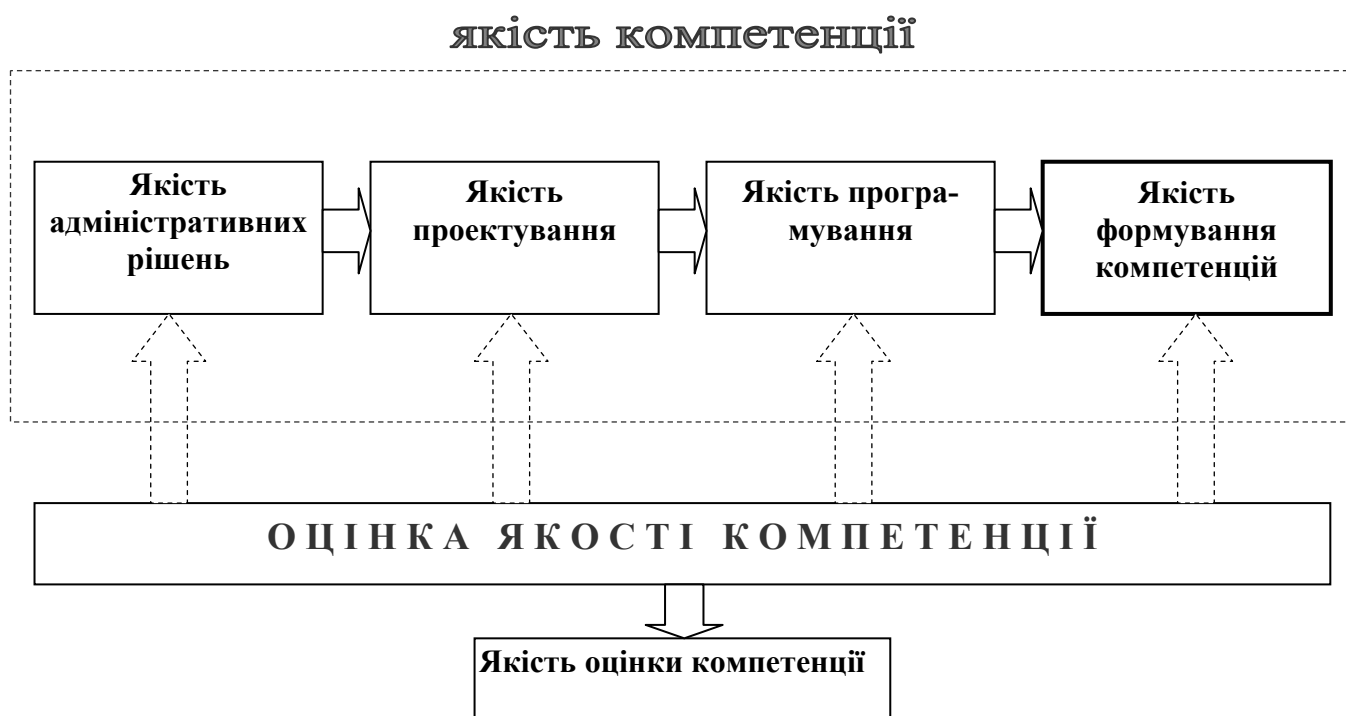


Рис. 1. Взаємозв'язок складових якості компетенцій

Для кількісної оцінки будь-якої складової якості компетенції можуть бути використані критерії, основними з яких є наступні: тер-

мін створення необхідної компетенції, достатній рівень володіння компетенцією працівником, сукупність колективних компетенцій за

видами, вартість формування необхідної компетенції.

Критерій терміну створення необхідної компетенції є підтвердженням відповідності встановлених термінів формування компетенцій вимогам завдань, при виконанні яких використовуються відповідні компетенції [6]. Для визначення оптимальної кількості часу, потрібного для створення якісної компетенції, необхідним є виконання наступних вимог:

- розрахунок бюджету часу формування необхідної компетенції;
- конкретизація в нормативних вимогах до навчання календарних планів та термінів, яких потрібно дотримуватись.

В деяких випадках термін створення компетенції може перевищувати період, який може бути в наявності. Необхідно завчасно прийняти відповідне управлінське рішення, в якості якого може бути рішення про зміну терміну виконання встановленого завдання, або оптимізація (скорочення) часу формування компетенції за умови наявності такої можливості.

Достатній рівень володіння конкретною компетенцією являє собою сукупність сформованих в процесі навчання знань, умінь та навичок у працівника, що має бути досягнутий для одержання ефективного результату при виконанні встановленого завдання.

Сукупність колективних компетенцій у даному контексті являє собою, з одного боку,

взаємодію колективних компетенцій певного виду, тобто виробничих здібностей декількох працівників для досягнення кінцевого результату, з другого боку – вимір рівня досягнення цієї взаємодії і синергії між компетенціями.

Критерій вартості являє собою результат оптимізації співвідношення результату до витрат, а також є виміром отриманої ефективності від використання сформованих компетенцій персоналу.

В умовах постійної зміни техніки і технології необхідним стає підвищення кваліфікації персоналу підприємства для задоволення зростаючих вимог ринку та спроможності виробляти нову та модифіковану продукцію більш високої якості. Працівник, який постійно розвиває виробничі здібності, стає здатним здійснювати функціональні обов'язки із застосуванням сучасних більш досконалих, прогресивних прийомів, способів та методів. Тому актуальною стає розробка комплексу заходів щодо забезпечення необхідної якості процесу формування професійних здібностей персоналу [7]. Такий процес має здійснюватися при певних умовах, що сприятимуть створенню процесу формування компетенцій високої якості, тобто тих професійних характеристик персоналу, що є дійсно необхідними для отримання кінцевого результату підприємства. Перелік необхідних умов для створення якісного формування компетенцій та їх характеристика наведені в табл. 1.

**Таблиця 1**  
**Необхідні умови для створення якісного формування компетенцій та їх характеристика**

Умови	Характеристика
1. Відповідність обраної політики підприємства	відповідність планам розвитку та кінцевим цілям підприємства
2. Взаємозв'язок з процесами управління персоналом на підприємстві	узгодження процесів управління персоналом та методів формування компетенцій
3. Впровадження у процес підготовки осіб, які беруть участь у навчальному процесі	відповідальність осіб-учасників процесів формування компетенцій
4. Дотримання нормативної та законодавчої бази	дотримання державних норм, стандартів, законів, угод, а також внутрішніх правил регулювання соціально-трудова відносин
5. Ефективність обраних засобів	забезпечення процесів формування компетенцій людськими, фінансовими і матеріальними ресурсами; здійснення контролю над використанням всіх видів ресурсів

Після впровадження заходів щодо створення процесу формування компетенцій високої якості та отримання професійних характеристик у вигляді знань, умінь та навичок пев-

ного рівня володіння необхідною є оцінка ефективності процесів формування та використання виробничих здібностей персоналу.

Ефективність формування і використан-

ня компетенцій управлінського персоналу має бути оціненою на етапі виявлення проблем та визначення, аналізу і оцінки можливих шляхів їх вирішення. Визначення ефективності використання професійних здібностей працівників управлінських посад являє собою інструмент удосконалення не тільки системи управління персоналом, а й діяльності підприємства в цілому. Оскільки від рівня володіння ключовими компетенціями керівниками та якості виконання ними своїх функціональних обов'язків залежить ефективність кінцевих результатів діяльності підприємства, необхідною стає оцінка ефективності використання професійних здібностей управлінського персоналу та спрямування у разі необхідності заходів щодо їх подальшого розвитку.

Оцінка ефективності використання компетенцій управлінського персоналу являє собою багатоаспектний аналіз діяльності підприємства та має здійснюватися за умови дотримання наступних вимог:

- загальна ефективність діяльності підприємства має оцінюватися через досягнення виробничих, економічних і соціальних цілей;
- виконання плану економічного і соціального розвитку;
- наявність стійкого фінансового стану підприємства;
- відповідність техніко-технологічного рівня та організації виробництва об'єктивним вимогам його розвитку в умовах ринку;
- відповідність якості продукції, робіт, послуг світовим стандартам.

Очікуваний ефект формування якісних компетенцій має перевищувати витрати підприємства на програми формування та розвитку необхідних знань, умінь та навичок у працівників управлінської посади. Збільшення прибутку підприємства від використання компетенцій керівників обумовлено більш якісним виконанням обов'язків та функцій працівниками управлінських посад завдяки оволодінню сучасними методами роботи, новими технологіями та їх застосуванню в професійній діяльності.

Загальний показник ефективності формування та використання компетенцій керівників на підприємстві може бути розрахований як співвідношення прибутку підприємства від використання придбаних необхідних компетенцій керівників до витрат підприємства на формування та розвиток необхідних компетенцій у працівників управлінських посад за формулою:

$$E_k = \frac{\Pi_k}{B_k}, \quad (1)$$

де  $E_k$  – ефективність формування та використання компетенцій керівників;

$\Pi_k$  – прибуток підприємства від використання придбаних необхідних компетенцій керівників, грн.;

$B_k$  – витрати підприємства на формування та розвиток необхідних компетенцій працівників управлінських посад, грн.

Поряд із загальним показником для оцінки ефективності використання системи компетенцій керівників на підприємстві можливим є використання часткових показників ефективності. Розрахунок ефективності формування, розвитку та використання необхідної компетенції може бути здійснено за формулою:

$$E_{ki} = \frac{(D_{ki} - B_{ki})}{B_{ki}}, \quad (2)$$

де  $E_{ki}$  – ефективність використання і-тої компетенції працівника управлінської посади;

$D_{ki}$  – додана вартість від використання і-тої компетенції працівника, грн.;

$B_{ki}$  – витрати на формування та розвиток і-тої компетенції працівника, грн.;

– перелік компетенцій управлінської посади, од.

В багатьох випадках на підприємствах виробничої сфери існують управлінські посади, компетенції яких забезпечують одержання сукупного планового результату. В такому випадку слід враховувати участь кожного працівника в загальному результаті. За цих умов показник ефективності використання компетенції конкретного працівника управлінської посади можна обчислити за формулою:

$$E_{kj} = \frac{\Pi_k}{B_k} \cdot k_j, \quad (3)$$

де  $E_{kj}$  – ефективність використання компетенції j-го керівника;

$k_j$  – коефіцієнт участі конкретного працівника в сукупній ефективності системи компетенцій керівників певної посади;

j – перелік управлінських посад, до компетенцій яких належить компетенція, що досліджується, од.

Коефіцієнт участі конкретного працівника управлінської посади в сукупній ефективності використання компетенцій керівників має бути розрахований як співвідношення достатнього рівня обраної і-тої компетенції для конкретної управлінської посади до суми аналогічних показників достатнього рівня даної компетенції всіх управлінських посад, до компетенцій яких входить обрана компетенція, за формулою:

$$k_j = \frac{m_j^i}{\sum_{j=1}^n m_j^i}, \quad (3.5)$$

де  $m_j^i$  – достатній рівень і-тої компетенції для j-тої управлінської посади;

j – кількість працівників управлінської посади, до систем компетенцій яких входить і-та компетенція, осіб.

Зростання ефективності діяльності управлінського персоналу від використання певних компетенцій комплексної системи компетенцій керівників може бути наслідком як збільшення отриманого кінцевого результату, досягнутого за допомогою володіння компетенціями, так і зменшення фінансових ресурсів, витрачених для досягнення відповідного результату. Водночас може мати місце ситуація зменшення коефіцієнту ефективності при збільшенні обсягу грошових коштів без зміни кінцевого результату. Так, зменшення темпів росту ефекту від використання певної компетенції спричиняє значні темпи зниження коефіцієнту ефективності від застосування певних виробничих здібностей. Для того, щоб сформована компетенція була ефективною протягом тривалого періоду, необхідним стає постійний її розвиток для відповідності сучасним вимогам, що висуваються на ринку у зв'язку з

оновленням техніки і технології виробництва.

Методичний підхід до формування якісних компетенцій та оцінки їх ефективності дозволяє якісно сформулювати, розвинути як професійні, так і комплексні компетенції та оцінити ефективність від використання конкретних знань, умінь та навичок, або системи компетенцій. Дослідження якості створення компетенцій дає можливість виявити недоліки на кожному етапі загального процесу формування знань, умінь та навичок та спрямувати необхідні заходи для їх покращення в короткостроковий період, що дозволить підвищити ефективність процесів управління персоналом на підприємствах виробничої сфери.

### Література

1. Щетинин В. Человеческий капитал и неоднозначность его трактовки // МЭиМО. – 2001. – №12. – С. 42-49.
2. Гнибіденко І.Ф. Актуальні аспекти підготовки кадрів: стан, проблеми, перспективи // Економіка промисловості. – 2004. – №4 (26). – С. 23-27.
3. Желнина Е.В. Система непрерывного обучения персонала организации // Кадры предприятия. – 2006. – №4. – С. 91-106.
4. Guy Le Boterf. L'ingenierie des compétences – Paris: Editions d'organisation, 1998. – 416 p.
5. Миллс Р. Компетенции / Пер. с англ. – М.: НИРО, 2004. – 128 с.
6. Stankiewicz F. Travail, compétences et adaptabilité. L'Hartmattan, Paris 1998. – 172 p.
7. Labruffe Alain. Les compétences – Saint-Denis la plaine: AFNOR, 2003. – 260 p.

Статья поступила в редакцию 01.06.2009