

17. Кузьменко А. В. Основні принципи маркетинг-логістичного підходу на залізничному транспорті / А. В. Кузьменко // Проблемы экономики и управления на железнодорожном транспорте: IX Международная научно-практическая конференция (14 ноября – 14 декабря 2014 г., Киев). – Киев, 2014. – С. 309 – 310.
18. Дикань В. Основи логістичної інтеграції при формуванні логістичних систем через утворення територіально-промислового кластера / В. Дикань // Українські залізниці: міжнар. техніко-екон. журн.- Харків 2014 - С. 22-26.

*Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДУЗТ Зубенко В.О.*

УДК: 331.108:656.13

## **ОБГРУНТУВАННЯ МЕТОДУ ВИЗНАЧЕННЯ ТА ОЦІНКИ КОМПЕТЕНЦІЙ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА**

*Водолажська Т.О., к.е.н., доцент (ХНАДУ)*

*Розглянуто існуючі методи визначення та оцінки компетенцій працівників підприємства, визначено основні їх переваги та недоліки. Встановлено критерії, за якими проведено порівняння існуючих методів. Обґрунтовано та проведено вибір найбільш доцільного методу визначення та оцінки компетенцій працівників – «Assessment center». Розроблено схему процесу їх визначення та уточнено зміст дій на кожному етапі.*

*Ключові слова: компетенції працівника, методи визначення компетенцій, оцінка компетенцій.*

## **ОБОСНОВАНИЕ МЕТОДА ОПРЕДЕЛЕНИЯ И ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ**

*Водолажская Т.А., к.э.н., доцент (ХНАДУ)*

*Рассмотрены существующие методы определения и оценки компетенций работников предприятия, определены основные их преимущества и недостатки. Выбраны критерии, по которым проведено сравнение существующих методов. Обоснован и проведен выбор наиболее целесообразного метода определения и оценки компетенций работников - «Assessment center». Разработана схема процесса их определения и уточнено содержание действий на каждом этапе.*

*Ключевые слова: компетенции работника, методы определения компетенций, оценка компетенций.*

## **JUSTIFICATION OF THE METHOD FOR DETERMINATION AND EVALUATION OF EMPLOYEES' COMPETENCIES**

*Vodolazhska T., Cand. Sc. (Econ.) (Kharkov National Automobile-Highway University)*

*The article is devoted to the methods that can be applied for the identification and evaluation of employees' competencies. The criteria according to which the methods can be compared to each other were defined, they are: simplicity, minor material costs, accessibility, objectivity, and others. The selection process was justified and it was carried out in order to choose the most appropriate method*

for determining and assessing the employees' competences – which is the "Assessment centre». A three-stage scheme of the process of their determination was developed, and content of each stage was clarified. The first stage, which is the preparatory one, includes the goal identification, experts training and development, elaboration of a list with questions to conduct the research. The second stage of the assessment involves interviews, "brainstorming", testing and studies of business cases. On the third stage of information processing the list of existing competences including their signification is being defined; the key ones are being highlighted; the reference values of key employees' competencies are being determined; the deviations are being calculated; the decisions as to the key employees' competencies level improvement are being taken.

**Keywords:** *employee competences, methods of competences identification, competences evaluation.*

**Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями.** В наш час неодмінною умовою ефективного функціонування будь-яких підприємств (в тому числі автотранспортних) є розробка та реалізація різних стратегій: загальної стратегії підприємства, бізнес-стратегій, функціональних стратегій тощо. Провідною функціональною стратегією є стратегія управління персоналом (УП), оскільки всі інші стратегії розробляють з її врахуванням. Підґрунтям для вироблення стратегії УП та одним з етапів процесу її розробки є визначення компетенцій працівників – сукупності знань, умінь, навичок, здібностей, досвіду, цінностей та мотивів, моделей поведінки, особистісних якостей працівника у

певній галузі. Для визначення компетенцій працівників застосовують множину різних методів, яким властиві певні переваги і недоліки, та використання яких призводить до отримання відмінних результатів. У зв'язку з цим виникає необхідність вибору найбільш доцільного методу визначення компетенцій працівників.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасній науковій літературі в галузі управління персоналом [1-9] існує достатньо велика кількість методів, що застосовуються для визначення та оцінки компетенцій працівників. Аналіз використання таких методів дозволив виявити основні властиві їм переваги та недоліки (табл. 1).

*Таблиця 1*

*Переваги і недоліки методів визначення і оцінки компетенцій працівників  
[доопрацьовано автором за 1-9]*

Назва методу	Переваги	Недоліки
Анкетування	Простота; відсутність значних матеріальних витрат; систематизація та аналіз зібраної інформації	Не можна виявити схильності опитуваних; анонімність опитування; не дає повної картини ситуації
Тестування	Отримання кількісної характеристики за більшістю критеріїв оцінки; можлива комп'ютерна обробка результатів	Результати тесту не можуть дати повного уявлення про індивідуума
Інтерв'ювання	Допомагає налагодити контакт з опитуваним; дає повну і конкретну інформацію	Значні витрати часу та матеріальні витрати; труднощі у зборі та систематизації інформації; залежність від практичного досвіду інтерв'юера
Джерелознавчий (бібліографічний) метод	Можливість швидкого вивчення особистості; можливість прогнозування результатів діяльності працівника	Дає не повну інформацію про рівень розвитку особистісно-ділових якостей працівника; старіння інформації; суб'єктивізм
Спостереження	Дозволяє побачити швидкість прийняття рішень; оцінка особистісних якостей	Складності і труднощі процесу спостереження та визначення результатів спостереження; значні матеріальні витрати; суб'єктивізм

Назва методу	Переваги	Недоліки
Мозковий штурм	Не потрібно залучати висококваліфікованих фахівців або експертів; простота; не вимагає спеціальної підготовки учасників	Значні витрати часу; суб'єктивізм; в деяких випадках зниження ефективності проведення методу
Метод експертних оцінок	Відносна простота і можливість застосування для прогнозування практично будь-яких ситуацій	Значні витрати на залучення експертів; суб'єктивізм думок експертів, обмеженість їх суджень
Ділова гра	Можливість вивчати проблемну ситуацію всебічно; висока включеність і мотивація учасників; навчає працювати з інформацією, приймати рішення	Вимагає професіоналізму ведучого; може займати багато часу
Метод репертуарних решіток	Дозволяє отримувати унікальну інформацію про неочевидні критерії ефективності роботи	Займає багато часу; для проведення потрібен досвідчений інтерв'юер
Метод еталону	Чіткість; відносна простота	Неможливість врахувати велику кількість особистісних якостей працівника, суб'єктивізм
Метод прямих атрибутів	Невеликі витрати часу; точність інформації	Необхідно мати у розпорядженні вже готову модель компетенцій; обмеженість заздалегідь розробленими критеріями
Інтерв'ю за компетенціями	Простота; доступність; прогноз поведінки людини в аналогічних ситуаціях; мотивація робітників	Висока імовірність суб'єктивності оцінки
Метод «Assessment center»	Об'єктивність оцінки; багатоплановість; можливість розкриття потенціалу кожного учасника	Високі організаційні витрати; значні витрати часу; висока вартість методу; високий рівень стресу при отриманні зворотнього зв'язку
Метод «360 градусів»	Отримання різнобічної оцінки для одного співробітника; демократичність методу; створення і зміцнення довірчих відносин з клієнтами	Не використовується безпосередньо для основних кадрових рішень; суб'єктивізм; трудомісткість в обробці результатів
Матричний метод	Встановлення рівня професійних якостей, яких повинен досягти працівник	Не дозволяє оцінити результативність роботи
Метод стандартних оцінок	Простота; невеликі витрати; загальнодоступність	Суб'єктивність; односторонність оцінки; не враховує особливостей професійної діяльності кожного окремого працівника
Метод впорядкування рангів	Простий і зручний у застосуванні; оцінка на підставі професійних якостей	Значні витрати часу; відсутність можливості порівняння груп; недостовірність одержаних висновків оцінки
Метод альтернативних характеристик	Простий у вживанні; не має центральної тенденції та інших проблем рейтингових шкал	Може викликати незгоду тих, що працюють; суб'єктивізм

Продовження табл. 1

Назва методу	Переваги	Недоліки
Метод шкалування	Зручний і економічний; має докладний опис способу дій	Можливе широке поле інтерпретації у оцінювача; суб'єктивізм; схильність до перекручених оцінок
За допомогою багатоквадратної матриці	Простота; невеликі матеріальні витрати; загальнодоступність; оцінка особистісних якостей	Великі витрати часу; отримання неповних результатів оцінки; суб'єктивізм
Метод оцінки поведінки, що демонструється	Простота; невеликі матеріальні витрати; невеликі витрати часу; загальнодоступність; оцінка особистісних якостей	Отримання неповних та неточних результатів оцінки; суб'єктивізм
Метод оцінки критичних ситуацій	Простота; невеликі матеріальні витрати; загальнодоступність; сприяє кращому розумінню змісту роботи	Значні витрати часу; отримання неточних результатів оцінки; суб'єктивізм; відсутність мотивації

**Виділення невіршених частин загальної проблеми.** Основною проблемою є вибір найбільш доцільного із усього їх переліку методу визначення та оцінки компетенцій працівників підприємства, максимально звільненого від наявних недоліків.

**Формулювання цілей статті.** Обґрунтування вибору доцільного методу визначення та оцінки компетенцій працівників підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Вибір методу визначення та оцінки компетенцій працівників пропонується здійснювати виходячи із встановлених переваг існуючих методів на підставі певних критеріїв. Такими критеріями є: простота, незначні матеріальні та часові витрати, повнота і точність отриманої інформації, загальнодоступність, систематизація отриманих результатів, різнобічність оцінки, її об'єктивність, можливість прогнозування результатів діяльності працівника, оцінка особистісних якостей, знань, досвіду, рівня кваліфікації, мотивація (табл. 2).

Найбільш доцільним методом визначення компетенцій є той метод, який містить максимальну кількість критеріїв, тим самим посідає перший ранг. Таким методом, за результатами проведеного дослідження, є метод «Assessment center», що отримав 9 балів із 13 можливих (табл. 2). Його суть 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 працівників підприємства його цілям, стратегії, корпоративній культурі, структурі, технологіям із застосуванням спеціалізованих оціночних процедур.

Визначення і оцінку компетенцій працівників підприємства на основі методу «Assessment center» пропонується здійснювати за схемою (рис. 1). Представлений процес визначення компетенцій працівників передбачає три етапи: підготовчий, проведення оцінки та обробки результатів.

На *підготовчому етапі* визначаються цілі проведення оцінки компетенцій, проводиться підготовка та навчання експертів з метою вироблення конкретних умінь і навичок для роботи в рамках «Assessment center» і подальшої кадрової роботи, складається перелік запитань для проведення досліджень.

Етап *проведення оцінки* здійснюється за допомогою комплексу методів, що дозволяє отримати взаємодоповнюючу інформацію про результати оцінки та зробити загальний висновок. Такими методами є інтерв'ю, «мозковий штурм», «ділова гра» та тестування (табл. 2).

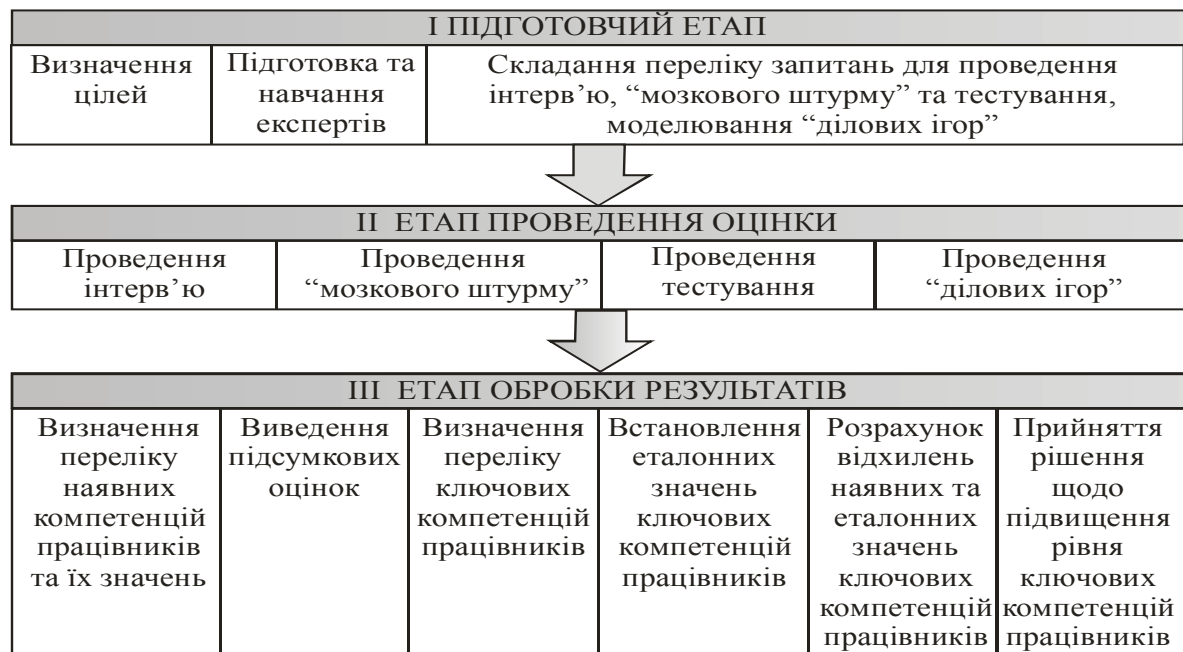
Таблиця 2

Ранжування методів визначення та оцінки компетенцій працівників

Метод оцінки	Критерії											Всього, балів	Ранг	
	Простота	Незначні матеріальні витрати	Незначні витрати часу	Загальнодоступність	Повнота та точність отриманої інформації	Систематизація отриманих результатів	Отримання різнобічної оцінки	Об'єктивність оцінки	Можливість прогнозування результатів діяльності працівника	Оцінка особистісних якостей	Оцінка на підставі знань, досвіду, кваліфікації			Мотивація
Стандартних оцінок	+	+	+	+									4	
Тестування	+	+		+		+	+	+					6	
Інтерв'ювання				+	+		+		+	+	+		6	
Анкетування	+	+	+	+		+		+					6	
Джерелознавчий		+	+			+			+		+		5	
Спостереження					+				+	+			3	
Мозковий штурм	+	+		+			+		+	+	+	+	8	2-4
Експертних оцінок	+		+		+		+		+		+		6	
Ділова гра	+	+		+			+		+	+	+	+	8	2-4
Репертуарних решіток					+	+	+		+	+	+		6	
Прямої атрибутив	+		+		+					+		+	5	
Метод еталону	+	+					+				+		4	
Інтерв'ю за компетенціями	+			+	+		+		+	+	+	+	8	2-4
«360 градусів»		+		+	+		+		+	+	+		7	
«Assessment center»				+	+	+	+	+	+	+	+	+	9	1
Шкалування		+	+		+					+	+		5	
Впорядкування рангів	+	+		+				+			+		5	
Альтернативних характеристик	+	+	+	+			+			+			6	
Матричний метод					+	+	+	+	+	+	+		7	
За допомогою багатоквадратної матриці	+	+		+						+			4	
Оцінки критичних ситуацій	+	+		+			+		+	+			6	
Оцінки поведінки, що демонструється	+	+	+	+						+	+		6	

Етап *обробки результатів* передбачає визначення переліку наявних компетенцій працівників (знань, вміннь, здібностей та особистісних якостей працівника, його професійних навичок, кваліфікації та досвіду, які працівник використовував під час виконання роботи) та їх значень; виведення експертом підсумкових оцінок за

проведеними методами; визначення переліку ключових компетенцій працівників; встановлення їх еталонних значень; розрахунок відхилень фактичних значень ключових компетенцій працівників від еталонних та формування рішень щодо підвищення рівня ключових компетенцій працівників підприємства.



*Рис. 1. Пропонований процес визначення компетенцій працівників*

**Висновки.** Таким чином, розглянуто існуючі методи визначення та оцінки компетенцій працівників, визначено притаманні кожному з них основні переваги і недоліки. Обґрунтовано, що найбільш доцільним методом оцінки є метод «Assessment center», який може застосовуватися для визначення та оцінки компетенцій усіх категорій працівників підприємства. На основі цього методу запропоновано процес визначення та оцінки компетенцій працівників, що передбачає етапи: підготовчий, проведення оцінки та обробки результатів.

### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг ; пер. с англ. Н.В. Гринберг. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 328 с.
2. Балабанова Л.В. Управление персоналом : підруч. / Л.В. Балабанова, О.В.Сардак. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
3. Бутенко Я.В. Компетенции персонала : что это такое и как их оценить [Электронный ресурс] / Я.В. Бутенко – Режим

доступа: [http://www.training.com.ua/live/release/Kompetentsii\\_personala\\_chno\\_et\\_o\\_takoe\\_i\\_kak\\_ih\\_otsemit\\_CTC](http://www.training.com.ua/live/release/Kompetentsii_personala_chno_et_o_takoe_i_kak_ih_otsemit_CTC)

4. Дуракова И.Б. Управление персоналом : учеб. / И.Б. Дуракова. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 570 с.
5. 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.
6. Сардак О.В. Розробка системи компетенцій персоналу підприємства / О.В. Сардак // Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка». – Дніпропетровськ : ДНУ. – 2010. – Вип. 4 (3). – С. 122–126.
7. Bertchel O. Personal-Management. – Stuttgart, 2003. – S.544
8. Buehner R. Personal management. – Muenchen-Wien, R. Oldenbourg, 2005.
9. Storey J. Managing Human Resource and Industrial Relations / J.Storey, K. Season. – Open University Press, Buckingham, 1993

*Рецензент д.е.н., професор ХНАДУ Криворучко О.М.  
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДУЗТ Сухорукова Т.Г.*