

УДК 33.658

*М.Б. НАГАРА*, аспірант, ТНЕУ, Тернопіль

## **ОЦІНКА КОМПЕТЕНТНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ЯК ПРІОРИТЕТНИЙ НАПРЯМОК УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ЗАСАДАХ КОУЧИНГУ**

Розглянуто сутність компетентнісного підходу до управління людськими ресурсами; визначена необхідність кластеризації компетенцій для кожної категорії персоналу. Запропоновано авторський підхід до визначення рівня компетентності працівників; обґрунтовано його складові етапи та особливості.

Essence of competency approach to human resource management is examined; necessity of competencies clustering for each category of personnel is determined. Author's approach to determination of worker's competence level is proposed; stages and peculiarities of author's approach are substantiated.

**Ключові слова:** компетентність, компетенція, коучинг, людські ресурси, оцінка.

**Вступ.** Актуальність проблеми. У сучасному лібералізованому та глобалізованому світі економічний розвиток будь-якого суб'єкта господарювання визначальною мірою залежить від інвестицій в людський капітал, а також від здатності до продукування нових рішень, що базуються на знаннях, їх пристосування до конкретних умов підприємства та імплементації в практичну діяльність. Необхідними для цього є не лише лібералізація, а і взаємне, всебічне співробітництво як між керівниками, менеджерами та виконавцями, так і між працівниками. Інструментом для такого співробітництва є коучинг як системний процес, що сприяє ліквідації відмінностей між вимогами глобального ринку та наявним потенціалом організації саме завдяки розвитку професійно-кваліфікаційних характеристик персоналу, підвищенню рівня компетентності, що повинно стати лейтмотивом діяльності не лише спеціалістів відділу управління людськими ресурсами, але й менеджерів всіх рівнів. Однією з основних функцій коучингу є оцінка та розвиток компетенцій працівників з метою активізації внутрішніх ресурсів персоналу та підвищення ефективності діяльності. У такому контексті виявляється актуальність розгляду сутності компетентності працівників та розробки методики визначення її рівня.

**Постановка завдання.** Мета дослідження. З огляду на зазначене, метою статті є розробка методики визначення рівня компетентності працівників як

основи для формування стратегії управління людськими ресурсами на засадах коучингу.

**Методологія.** Аналіз останніх наукових досліджень. Питанням компетенцій та компетентності у сфері праці присвячено значні теоретичні напрацювання як вітчизняних, так і зарубіжних вчених: Р. Бояциса, М. Голованя, Л. Пашко, І. Петрової, Дж. Робертса Л. М. Спенсер, С. М. Спенсер, І. Шорта. Але такий аспект як методологія чисельного оцінювання компетентності працівників є недостатньо дослідженим, що ускладнює використання коучингу як інструмента розробки та реалізації стратегії розвитку компетентності і конкурентоспроможності працівників. Поза увагою залишилась кластеризація компетенцій для кожної категорії персоналу.

**Результати дослідження.** Виклад основного матеріалу. Компетентнісний підхід, на якому акцентується управління на засадах коучингу, дозволяє виявити та максимізувати ключові переваги персоналу, збалансувати індивідуальну поведінку працівника із стратегічними цілями підприємства, адаптувати працівників до інноваційних технологій та вимог робочих місць. Він також передбачає створення умов для повноцінного розвитку трудового потенціалу людини, реалізацію її потреби в самовизначенні, самореалізації, самовдосконаленні, самоактуалізації.

Визначальні категорії компетентнісного підходу «компетенція» та «компетентність» і досі не мають однозначного змісту та трактування. На думку автора, компетенція є комплексною характеристикою особистості, що виявляється в конкретній діяльності та охоплює знання, навички, схильності, норми, моделі поведінки, необхідні для виконання завдань відповідно до цілей організації з врахуванням мотивації та особистісних особливостей. Компетентність, в свою чергу, є загальною здатністю, яка дає змогу встановити зв'язок між знаннями і ситуацією, що склалась, побудувати правильний алгоритм необхідних дій для успішного та швидкого розв'язання проблеми.

Служба управління людськими ресурсами повинна регулярно оцінювати рівень компетентності працівників та, залежно від результатів, застосовувати матеріальні та моральні засоби винагороди. При цьому варто враховувати, що несвоєчасна або необ'єктивна оцінка працівника не тільки знижує його зацікавленість в подальшому розвитку власного потенціалу та конкурентоспроможності, але й негативно впливає на його морально-психологічний стан. Потреба оцінки стану компетентності у сфері праці

зумовлена низкою факторів:

- необхідністю задоволення зростаючих потреб та попиту роботодавців на висококваліфікованих працівників;
- порівнянням компетентності претендентів на заміщення вакантної посади;
- плануванням заходів стосовно навчання та розвитку персоналу;
- стимулюванням професійного розвитку персоналу відповідно до перспективних планів ротатії та професійного просування;
- динамічною конкурентною боротьбою на ринку праці.

Вважається, що наявність високоякісних людських ресурсів є ключовою передумовою високого рівня їх компетентності. Проте якість свідчить лише про володіння певним рівнем трудового потенціалу, а компетентність відображає здатність працівників застосувати потенціал у практичній діяльності з метою досягнення як особистих так і корпоративних цілей. В зв'язку з цим, компетентність персоналу детермінується не тільки складовими трудового потенціалу, але й здатністю реалізувати наявний потенціал відповідно до виробничих та управлінських потреб.

Узагальнення досягнень науковців дають змогу виділити наступні варіанти визначення рівня компетентності персоналу: функціонально-аналітичний підхід («Модель ініціативної хартії менеджменту - МСІ») та підхід заснований на особистісних характеристиках («Модель Бояциса»).

Ціллю функціонального аналізу «МСІ» є визначення обов'язків та задач, необхідних для конкретної професії. При цьому встановлюється мінімальний рівень компетентності. Даний підхід передбачає формування переліку знань, які повинні здобувати та розвивати працівники. Але володіння знаннями не є свідченням вмілого та кваліфікованого виконання працівником, покладених на нього професійних та посадових обов'язків, що, в свою чергу, чітко відображає рівень його компетентності. Аналіз «МСІ» ґрунтується на результатах діяльності та поведінки працівника, що не достатньо для об'єктивного визначення рівня компетентності працівника та планування коучинг-сесій з метою підвищення його рівня [1, 148].

На відміну від концепції «МСІ» підхід, запропонований Бояцисом, концентрується на індивідуальних особливостях працівниках. Ціллю даного підходу є не лише характеристика поведінки працівника, що забезпечує ефективне виконання функцій, але також визначення ступенів результативності виконання посадових обов'язків. Бояцис також здійснює диференціацію рівнів компетентності, встановлюючи мінімальний рівень,

яким повинні володіти всі працівники та рівень, що відрізняє найбільш успішних виконавців. Проте в даній методиці поза увагою залишилось питання визначення переліку компетенцій, які найбільшою мірою впливають на ефективність виконання поставлених завдань [2,101].

Отже, розглянуті підходи до визначення рівня компетентності працівників є досить оригінальними, проте їм притаманний описовий характер, що обмежує їх практичне застосування. Крім того, перелік індикаторів оцінки компетентності працівників є несистематизованим, що ускладнює реалізацію основної функції коучингу - виокремлення ключових орієнтирів удосконалення процесу розвитку та підвищення рівня компетентності працівників.

Сучасні економічні реалії та практика менеджменту спонукають до розробки оптимальної методики оцінки компетентності працівників, яка б не потребувала великих витрат, налічувала обґрунтовану кількість параметрів оцінки, була зрозумілою та доступною для застосування на підприємствах, спроможною задовольнити потреби різних користувачів, придатною для виявлення закономірностей, умов формування та використання потенціалу працівників.

Автором запропоновано наступний підхід щодо визначення рівня компетентності працівників підприємства. Оскільки рівень компетентності працівника визначається наявністю у нього суми різноманітних компетенцій, то на початковому етапі слід виділити кластери компетенцій для кожної категорії персоналу, після чого провести їх деталізацію та сформувати профіль компетенцій для кожної посади. Профіль компетенцій формується коучем разом з експертами за результатами співбесіди з працівником та його керівником, аналізу посадових інструкцій та планів роботи, вивчення стратегічних завдань, які повинен виконувати працівник.

Запропоновано використовувати наступні кластери компетенцій для категорії «Керівники» (табл. 1):

1. Професійні – компетенції, необхідні працівнику для виконання посадових обов'язків; розкривають рівень спеціалізованих знань та вмінь, необхідних для досягнення цілей; є складовими процесів і функцій, за які відповідає працівник.

2. Когнітивні – передбачають практичне використання теорій та понять, а також прихованих знань, здобутих на основі практичного досвіду. Це компетенції, що розкривають вміння керівників працювати та контролювати інформаційні потоки, управляти процесами навчання та розвитку персоналу.

3. Соціальні – відображають наявність комунікаційних навичок та

здібностей, вміння надавати соціальну та психологічну допомогу, створювати та підтримувати позитивний морально-психологічний клімат у колективі.

4. Особистісні – характеризують вольові та лідерські якості керівників, свідчать про можливості адаптації до мінливого зовнішнього і внутрішнього середовища, етику поведінку, стиль спілкування та ставлення до підлеглих.

Наступним етапом є оцінка коучем рівня розвитку кожної компетенції, наведеної в переліку. Пропонується використовувати 100-бальну шкалу оцінювання з наступною градацією (табл. 2).

На основі проведеної оцінки визначається коефіцієнт складової кожної групи компетенцій  $k_j$  за формулою:

$$k_j = \frac{O_{real}}{O_{max}}, j = \overline{1, m},$$

де  $O_{real}$  – фактична оцінка компетенції;

$O_{max}$  – максимальна оцінка компетенції;

$m$  – число складових кожної групи компетенцій.

Таблиця 1 – Визначення рівня компетентності керівника виробничого підрозділу (фрагмент)

№ п/п	Кластери компетенцій	Оцінка (в балах)	Коефіцієнт складової	Комплексна оцінка
	<b>1. Професійні компетенції</b>			
<b>1.1.</b>	<b>Рівень кваліфікації</b>			
1.	Наявність вищої освіти відповідно до основного напрямку роботи			
2.	Професійний досвід достатній для успішного виконання управлінських функцій			
3.	Орієнтація в суміжних сферах, важливих для ефективного керівництва			
4.	Здатність безпомилково реалізувати посадові функції			
	<b>2. Когнітивні компетенції</b>			
<b>2.1.</b>	<b>Оптимізація процесу управління персоналом</b>			
5.	Здатність до ефективної розстановки кадрів			
6.	Встановлення цілей та визначення пріоритетів в управлінні персоналом			
7.	Визначення повноважень та відповідальності серед працівників			
	<b>3. Соціальні компетенції</b>			
<b>3.1.</b>	<b>Комунікабельність</b>			
8.	Вміння слухати, отримувати зворотній зв'язок			
9.	Надання інформації працівникам, необхідної для виконання поставлених завдань			
10.	Вміння вести переговори, презентувати підприємство			

11.	Підтримка іміджу та репутації підприємства			
	<b>4. Особистісні компетенції</b>			
<b>4.3</b>	<b>Лідерські характеристики</b>			
12.	Здатність до лідерства			
13.	Організаторські вміння			
14.	Усвідомлення значення поставлених завдань			
15.	Відповідальність			
	Інтегральна оцінка рівня компетентності працівника			

Наступним етапом є визначення комплексної оцінки кожного кластеру компетенцій  $OK_i$  за формулою:

$$OK_i = \frac{\sum_{j=1}^m x_{ij}}{m}, \quad i = \overline{1, n}$$

де  $n$  – число кластерів компетенцій.

Інтегральна оцінка рівня компетентності працівника  $I$  проводиться за допомогою формули:

$$I = \sum_{i=1}^n OK_{i*} * x_i, \quad i = \overline{1, n}$$

де  $x_i$  – питома значущість кластеру компетенцій в загальній оцінці.

Таблиця 2 – Рівні розвитку компетенцій

№ п/п	Рівень розвитку компетенції	Оцінка (в балах)	Сутність оцінки
1.	РМ – рівень майстерності	100	Лідерський рівень розвитку компетенції, що необхідний для прийняття стратегічно важливих рішень. Менеджер не лише проявляє необхідні навички та здібності, але також створює умови для розвитку даної компетенції у інших працівників.
2.	РП – рівень професіоналізму	90	Високий рівень розвитку компетенції. Керівник добре володіє професійними навичками та здібностями, вмilo проявляє їх в умовах підвищеної складності, здатний активно впливати на ситуацію. Цей рівень передбачає здатність керівника прогнозувати наслідки прийнятих рішень.
3.	РД – рівень досвіду	80-60	Керівник володіє компетенцією, ефективно використовує її в професійній діяльності, проявляє активність та ініціативу щодо її розвитку.
4.	РС – рівень становлення	50-30	Керівник усвідомлює значення компетенції, частково реалізує її в професійній діяльності, не завжди активний в її розвитку. Періодично проявляє навички і якості, що відносяться до компетенції.
5.	Н – незадовільний рівень	20-10	Керівник не реалізує компетенцію в професійній діяльності. Не розуміє важливість компетенції, не намагається її розвивати.

Робота з визначення значущості кожного кластеру компетенцій в загальній оцінці компетентності працівника очолюється коучем, який формує експертну комісію для прийняття рішень про значущість кожної групи компетенцій.

Аналогічно визначається рівень компетентності працівників, що належать до категорії «Службовці» та «Робітники». При цьому для кожної категорії персоналу визначаються групи компетенцій, що відповідають їхнім посадовим обов'язкам.

Оцінка компетентності персоналу повинна бути персоніфікованою, що дозволить комплексно використовувати її результати в системі управління людськими ресурсами. При цьому варто зазначити, що визначення рівня компетентності персоналу є не лише елементом системи управління персоналом, але і важливою складовою управління розвитком підприємства.

**Висновки.** Запропонована методика визначення рівня компетентності працівників є не лише одним з варіантів оцінювання ділової результативності та соціальної ефективності працівників. Оцінка компетентності відкриває наступні можливості. По-перше, дає змогу коучу сформулювати плани особистого розвитку, які покликані нівелювати розрив між зростаючими професійними вимогами та наявним рівнем компетенції кожного працівника. По-друге, працівники одержуючи детальну інформацію стосовно власного рівня компетентності, усвідомлюють, в якому напрямі необхідно покращувати свої професійно-кваліфікаційні характеристики, соціально-психологічні та морально-етичні якості. По-третє, оцінка компетентності дає змогу виявити ключових працівників, від яких залежить соціально-економічний результат діяльності підприємства. Дана методика розкриває сутність коучингу, що проявляється через виявлення та максимізацію потенціалу кожного працівника, побудову стратегії кар'єрного розвитку з орієнтацією на підвищення конкурентоспроможності працівника в мінливих умовах ринкового середовища.

Подальші дослідження з даної тематики доцільно продовжувати в напрямку класифікації працівників на основі аналізу їх компетенцій, розробки методики розвитку компетентності працівників із застосуванням технологій коучингу та поглибленого вивчення факторів, які сприяють покращенню ділових та особистих якостей працівників, зумовлюючи становлення вищого рівня конкурентоспроможності персоналу.

**Список літератури:** 1. Roberts G. Recruitment and Seletion : A Competency Approach / G. Roberts. – London : Institute of Personnel and Development, 2007. – 371 p. 2. Boyatzis R. The Competent Manager / R. Boyatzis. – New York : Wiley, 2005. – 406 p.

Подано до редакції 03.03.2010