

## МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

*У статті запропоновано методичні підходи до оцінки професійних компетенцій управлінського персоналу організації. Виявлено ключові професійні компетенції в управлінській діяльності та здійснено оцінку профілів професійних компетенцій керівників в ієрархії управління.*

**Ключові слова:** компетенційний підхід; компетенції; професійні компетенції.

Сучасна практика управління людськими ресурсами організації свідчить про імперативність імплементації компетенційного підходу до підвищення ефективності розвитку керуючої системи. В наукових працях М. Армстронга, Р. Боятциса, В. Вертера, А. Віланда, Д. Дубоїса, Р. Мілса, Л. Спенсера – підкреслюється актуальність розробки моделей компетенцій для керівників різних рівнів управління та їх реалізації в підвищення результативності управлінської праці. Серед наукових здобутків вітчизняних науковців, присвячених проблематиці формування та оцінки компетенційних профілів управлінців, виділимо роботи А. Ліпенцева, Н. Ничкало, О. Овчарука, Л. Паращенко, В. Свистуна, В. Ягупова.

Грунтовний аналіз наукових підходів [1-4] до визначення ключових компетенцій управлінського персоналу засвідчив, що особливу значимість в підвищенні якості та ефективності роботи управлінського персоналу набувають професійні компетенції – вміння та навички, які пов'язані з особливостями професійної діяльності менеджера. За визначенням І. Зимньої, професійні компетенції формують професійний профіль фахівця і мають велике значення в процесі ефективного вирішення задач, пов'язаних з основними видами професійної діяльності працівника [5].

Професійні компетенції характеризуються багатофункціональністю; належністю до метаосвітньої галузі; інтелектоємністю; багатовимірністю [6,7,8]. Значимість оцінки професійних компетенцій керівників обумовлюється тим, що в сукупності вони формують професійну компетентність керівника, яка є визначальною ознакою успішності фахівця, що обіймає керівну посаду в організації. У зв'язку з цим особливої актуальності набувають питання оцінки профілів професійних компетенцій керівників в ієрархії управління з метою формування заходів з розвитку керуючої системи організації.

**Метою статті** є розробка методичних підходів до оцінки професійних компетенцій управлінського персоналу організації.

Поставлені мета обумовила необхідність вирішення таких завдань:

- проаналізувати сучасну практику застосування компетенційного підходу у визначенні професійних компетенцій керівного складу організації;

- здійснити оцінку професійних компетенцій керівного складу організації;
- проаналізувати профілі професійних компетенцій в управлінській діяльності керівників різних рівнів управління.

### Результати дослідження.

Контент-аналіз сучасних підходів до структурування професійних компетенцій дозволив нам виділити такі види професійних компетенцій керівників (табл. 1).

З метою оцінки професійних компетенцій керівників в ієрархії управління нами були проведені широкомасштабні дослідження, в яких прийняли участь 175 керівників різних рівнів управління. Дослідження проводилися на базі 68 підприємств України різних форм власності.

Оцінка професійних компетенцій здійснювалася для керівників вищого, середнього та нижнього рівнів управління з використанням методу експертних оцінок, який використовується достатньо часто в тих випадках, коли складно застосовувати прямі інструментальні, емпіричні або розрахункові методи для отримання інформації про певні характеристики об'єкта [9].

**Таблиця 1**

### Види професійних компетенцій в управлінській діяльності керівника

Професійні компетенції	Шифр компетенції
Знання та вміння планувати діяльність компанії (підрозділу)	КП-1
Знання та вміння планувати особистий робочий час	КП-2
Здатність організувати роботу відповідно до вимог безпеки життєдіяльності й охорони праці	КП-3
Вміння організувати роботу компанії (підрозділу)	КП-4
Здатність використовувати професійно профільовані знання в сфері діяльності компанії	КП-5
Вміння мотивувати персонал	КП-6
Здатність до ділових комунікацій у професійній сфері, знання основ ділового спілкування	КП-7
Навички роботи в команді	КП-8
Вміння вести переговори	КП-9
Вміння управляти конфліктами	КП-10
Вміння приймати рішення	КП-11
Вміння контролювати роботу підлеглих	КП-12
Знання ділового етикету	КП-13
Вміння формувати корпоративну культуру компанії	КП-14

При встановленні вагомості професійних компетенцій для керівників вищих рівнів управління до складу експертної групи увійшли 29 топ-менеджерів, які очолюють великі підприємства різногалузевої спрямованості. Членам експертної групи було запропоновано оцінити професійні компетенції за 10-бальною шкалою від 1 (найменша важливість) до 10 (найбільша важливість) балів. Результати опитування експертів щодо оцінки професійних компетенцій керівників вищого рівня управління наведені в табл. 2.

**Таблиця 2**

### Результати опитування експертів щодо оцінки професійних компетенцій керівників вищого рівня управління

Експерти	Професійні компетенції													
	КП-1	КП-2	КП-3	КП-4	КП-5	КП-6	КП-7	КП-8	КП-9	КП-10	КП-11	КП-12	КП-13	КП-14
1.	6	7	7	5	5	8	8	9	8	7	3	5	5	7
2.	7	7	7	6	7	8	9	10	10	7	5	6	7	10
3.	9	7	7	8	7	7	6	5	6	7	9	8	8	7
4.	9	7	9	7	9	9	9	10	8	9	8	9	10	9
5.	8	8	6	7	8	7	6	7	6	6	7	9	6	7
6.	6	7	7	9	6	8	7	9	8	7	3	6	7	7

7.	7	10	10	5	8	9	10	9	9	10	9	7	9	9
8.	7	7	7	8	7	7	7	5	7	7	9	8	9	7
9.	8	10	7	8	8	10	7	8	7	7	8	9	9	9
10.	7	3	7	9	8	7	7	8	7	7	5	5	7	9
11.	8	9	9	8	5	6	9	10	8	9	9	7	8	7
12.	5	5	6	9	9	8	6	7	6	6	8	7	9	7
13.	9	5	6	7	7	9	6	7	7	6	7	8	8	8
14.	7	7	9	7	6	8	9	10	10	9	5	5	9	10
15.	6	7	7	8	6	7	7	7	8	7	3	6	9	7
16.	7	6	6	5	7	7	6	7	9	6	7	8	8	8
17.	6	8	9	8	9	8	9	9	8	9	8	7	10	9
18.	9	6	5	6	9	8	5	7	6	5	8	7	8	8
19.	5	10	7	7	8	10	7	8	7	7	8	9	9	9
20.	7	7	8	8	6	8	8	10	8	8	5	5	9	8
21.	8	6	6	7	7	9	6	7	7	6	7	8	7	10
22.	6	8	7	7	7	7	7	5	7	7	9	8	8	8
23.	7	8	8	6	8	10	8	7	6	8	7	9	7	7
24.	8	6	8	7	7	7	8	6	7	8	9	8	10	7
25.	8	10	7	7	8	10	7	8	7	7	8	9	8	9
26.	7	8	9	8	5	6	9	10	8	9	9	7	9	7
27.	9	6	6	6	9	8	6	9	6	6	8	7	9	7
28.	6	7	6	7	7	9	6	8	7	6	7	8	8	8
29.	6	8	9	10	6	8	9	9	10	9	5	5	9	9
<i>Всього</i>	217	210	212	210	209	233	214	231	218	212	203	210	239	234
<i>Ранги</i>	11	9	7,5	9	10	3	6	4	5	7,5	12	9	1	2

Грунтовність отриманих експертних оцінок має передбачати їх узгодженість між собою. Для цього необхідно, щоб відхилення в оцінках експертів відповідали нормальному розподілу [9]. З цією метою проведемо розрахунок середньоквадратичного відхилення за даними ряду розподілу експертних оцінок загальних (базових) компетенцій.

Середньоквадратичне відхилення розраховується за формулою:

$$G = \sqrt{\frac{\sum (x - \bar{x})^2}{\sum n}}, \quad (1.1)$$

Різниця між найбільшим і найменшим значенням ознаки характеризує розмах варіації й визначається за формулою [5]:

$$R = x_{\max} - x_{\min}. \quad (1.2)$$

Якщо розмах варіації оцінок, отриманих в результаті опитування експертів, не перевищує 6 квадратичних відхилень (закон нормального розподілу), то вважається, що статистичні характеристики взаємопов'язані між собою і відповідають нормальному розподілу [10]. Результати розрахунків середньоквадратичного відхилення, 6 середньоквадратичних відхилень, розмаху варіацій для професійних компетенцій подані в табл. 3.

**Таблиця 3**

**Результати розрахунків середньоквадратичного відхилення, 6 середньоквадратичних відхилень, розмаху варіацій для професійних компетенцій**

Професійні компетенції	Показники оцінки		
	Середньоквадратичне відхилення		Розмах варіації
	G	6G	R
КП-1	1,18	7,06	4
КП-2	1,59	9,54	10
КП-3			

	1,23	7,41	5
КП-4	1,22	7,33	5
КП-5	1,21	7,29	4
КП-6	1,13	6,77	4
КП-7	1,30	7,79	5
КП-8	1,54	9,25	5
КП-9	1,19	7,16	4
КП-10	1,23	7,41	5
КП-11	1,89	11,36	6
КП-12	1,36	8,14	4
КП-13	1,16	6,99	5
КП-14	1,05	6,29	3

Дані табл. 3 свідчать про взаємоузгодженість експертних оцінок, тому можна вважати результати обробки експертних оцінок достовірними. Здійснимо розподіл професійних компетенцій по рангах (табл. 4).

Ступінь погодженості позицій експертів визначимо шляхом розрахунку коефіцієнта конкордації, значення якого складає:  $W = 0,67$ . Розрахований коефіцієнт конкордації ( $W$ ) свідчить про відносну узгодженість експертних думок. Це можна пояснити тим, що у дослідженні приймали участь керівники підприємств, що працюють у різних сферах як матеріального, так і нематеріального виробництва. Зважаючи на це можна констатувати, що визначення профілю професійних компетенцій керівників значною мірою визначається особливостями їх професійного спрямування.

**Таблиця 4**

**Розподіл професійних компетенцій по рангах для керівників вищих рівнів управління**

Професійні компетенції	Кількість експертів	Ранг, $R_i$	Сума рангів, $S$	Середній ранг, $\bar{S}$	Відхилення від середньої суми рангів	Квадрати відхилень
КП-1 «Знання та вміння планувати діяльність» компанії	29	11	319		120	14434
КП-2 «Знання та вміння планувати особистий робочий час»	29	9	261		62	3862
КП-3 «Здатність організувати роботу відповідно до вимог безпеки життєдіяльності й охорони праці»	29	7,5	217,5		19	348
КП-4 «Вміння організувати роботу компанії (підрозділу)»	29	9	261		62	3862
КП-5 «Здатність використовувати професійно профільовані знання в сфері діяльності компанії»	29	10	290		91	8307
КП-6 «Вміння мотивувати персонал»	29	3	87		-112	12512
КП-7 «Здатність до ділових комунікацій у професійній сфері»	29	6	174		-25	618
КП-8 «Навички роботи в команді»	29	4	116		-83	6865
КП-9 «Вміння вести переговори»	29	5	145		-54	2901
КП-10 «Вміння управляти конфліктами»	29	7,5	217,5		19	348

КП-11 «Вміння приймати рішення»	29	12	348		149	22244
КП-12 «Вміння контролювати роботу підлеглих»	29	9	261		62	3862
КП-13 «Знання ділового етикету»	29	1	29		-170	28851
КП-14 «Вміння формувати корпоративну культуру компанії»	29	2	58		-141	19841
Усього		96	2784	199		128853
S=128853						
W=0,67						

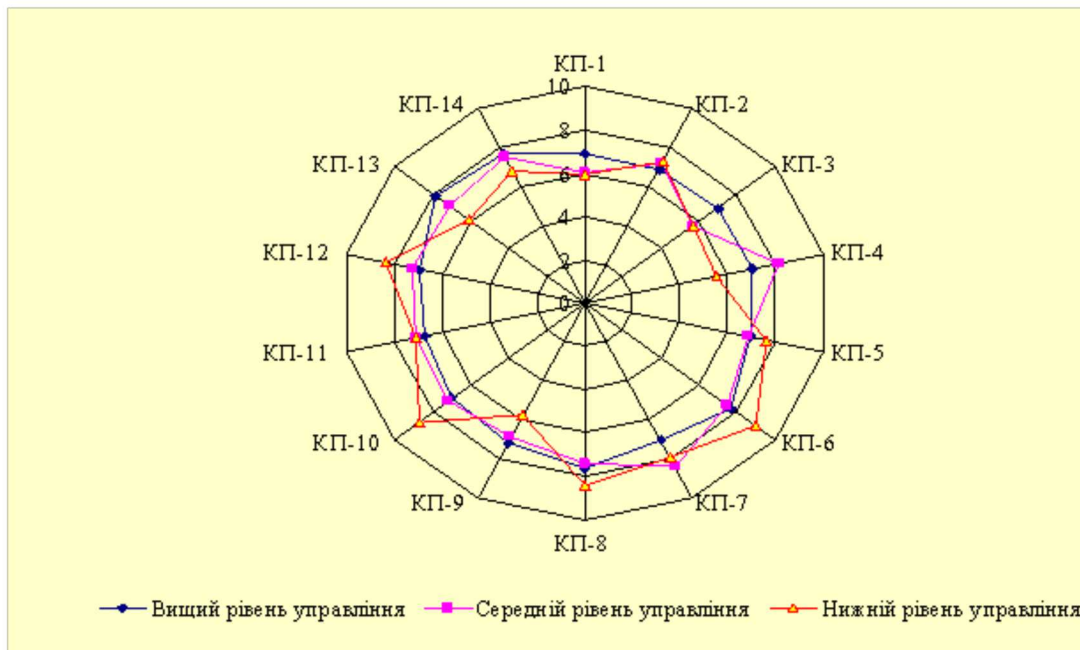
Аналогічно здійснювалася обробка результатів проведених досліджень щодо оцінки професійних компетенцій в діяльності керівників середнього та нижнього рівнів управління. В результаті визначено коефіцієнти вагомості професійних компетенцій керівників в ієрархії управління (табл. 5).

**Таблиця 5**

**Коефіцієнти вагомості професійних компетенцій в управлінській діяльності керівників різних рівнів управління**

Коеф. вагомості	Професійні компетенції керівників вищого рівня управління														Вс
	КП-1	КП-2	КП-3	КП-4	КП-5	КП-6	КП-7	КП-8	КП-9	КП-10	КП-11	КП-12	КП-13	КП-14	
$\alpha$	0,0686	0,0687	0,0694	0,0693	0,0689	0,0767	0,0701	0,0759	0,0718	0,0694	0,0665	0,0692	0,0785	0,0770	
$\alpha, \%$	6,86	6,87	6,94	6,93	6,89	7,67	7,01	7,59	7,18	6,94	6,65	6,92	7,85	7,70	
Коеф. вагомості	Професійні компетенції керівників середнього рівня управління														Вс
	КП-1	КП-2	КП-3	КП-4	КП-5	КП-6	КП-7	КП-8	КП-9	КП-10	КП-11	КП-12	КП-13	КП-14	
$\alpha$	0,0603	0,0716	0,0564	0,0814	0,0684	0,0748	0,0844	0,0738	0,0689	0,0716	0,0712	0,0722	0,0707	0,0743	1
$\alpha, \%$	6,03	7,16	5,64	8,14	6,84	7,48	8,44	7,38	6,89	7,16	7,12	7,22	7,07	7,43	100
Коеф. вагомості	Професійні компетенції керівників нижнього рівня управління														Вс
	КП-1	КП-2	КП-3	КП-4	КП-5	КП-6	КП-7	КП-8	КП-9	КП-10	КП-11	КП-12	КП-13	КП-14	
$\alpha$	0,0594	0,0728	0,0566	0,0549	0,0764	0,0895	0,0790	0,0841	0,0572	0,0868	0,0711	0,0830	0,0611	0,0683	1
$\alpha, \%$	5,94	7,28	5,66	5,49	7,64	8,95	7,90	8,41	5,72	8,68	7,11	8,30	6,11	6,83	100

Порівняльний аналіз профілів професійних компетенцій керівників представлено на рис. 1.



**Рис. 1. Фактичні профілі професійних компетенцій управлінського персоналу**

Результати оцінки професійних компетенцій керівників свідчать, що для управлінців вищого рівня найбільш важливими є такі компетенції, як: знання ділового етикету ( $\alpha = 7,85\%$ ); вміння формувати корпоративну культуру компанії ( $\alpha = 7,70\%$ ); вміння мотивувати персонал ( $\alpha = 7,67\%$ ). Для керівників середнього рівня управління значущими є компетенції: здатність до ділових комунікацій у професійній сфері, знання основ ділового спілкування (КП-7),  $\alpha = 8,44\%$ ; вміння організувати роботу підрозділу (КП-4),  $\alpha = 8,14\%$ ; вміння мотивувати персонал (КП-6),  $\alpha = 7,48\%$ . На відміну від набору компетенцій керівників вищого та середнього рівнів управління, в діяльності керівників нижнього рівня управління значущими виявилися компетенції: вміння мотивувати персонал ( $\alpha = 8,95\%$ ); вміння управляти конфліктами ( $\alpha = 8,68\%$ ); навички роботи в команді ( $\alpha = 8,41\%$ ).

**Висновки.** У статті запропоновано методичні підходи до оцінки професійних компетенцій керівників вищого, середнього та нижнього рівнів управління. В ході досліджень було виявлено ключові професійні компетенції в діяльності керівників різних рівнів управління; встановлено вагомість груп компетенцій методом бальної оцінки; здійснено оцінку груп компетенцій методом відносного ранжирування; проведено аналіз та оцінку реалізації системи управлінських компетенцій керівниками різних рівнів управління.

За результатами досліджень виявлено, що аналіз та оцінка компетенційних профілів в діяльності керівників різних рівнів управління є підґрунтям для формування моделей управлінських компетенцій в організації для забезпечення ефективного розвитку кадрової складової системи управління.

### Список літератури

1. Селевко Г. Компетентности и их классификации [Електронний ресурс] Режим доступу: [http://matem.uspu.ru/i/inst/math/subjects/M04OPDMAT\\_MAT2007D02.pd](http://matem.uspu.ru/i/inst/math/subjects/M04OPDMAT_MAT2007D02.pd) – Назва з екрана.
2. Spencer, L.M. & Spencer, S.M. Competence at Work: Models for Superior Performance. New

York: John Wiley & Sons, Ins. – 1993.

3. Dubois, D.D. Competency-based Performance Improvement: A Strategy for Organization Change / Human Resource Development Press. – 1993.
4. Овчарук О. Компетентності як ключ до оновлення змісту освіти // Стратегія реформування освіти в Україні: Рекомендації з освітньої політики.– К.: К.І.С., 2003.– С. 13–39.
5. Зимняя И.А. Ключевые компетентности как результативно-целевая основа компетентностного подхода в образовании. – М.: Исследоват. Центр проблем кач-ва под-ки спец-ов, 2004.
6. Волошина М. С. Профессиональная инкультурация в образовании: теория и практика: Монография.– Новокузнецк: ИПК, 2001.– 114 с.
7. Ягупов В. В., Свистун В. І. Компетентнісний підхід до підготовки фахівців у системі вищої освіти [Електронний ресурс] Режим доступу: [http://209.85.129.132/search?q=cache:qcJ\\_UOQPo8J:www.library.ukma.kiev.ua/e-lib/](http://209.85.129.132/search?q=cache:qcJ_UOQPo8J:www.library.ukma.kiev.ua/e-lib/)– Назва з екрана.
8. Проект Тьюнінг – гармонізація освітніх структур у Європі [Електронний ресурс] Режим доступу: [http://tuning.Unideusto.org/tuningeu/images/stories/template/General\\_Brochure\\_Ukrainian\\_version.pdf](http://tuning.Unideusto.org/tuningeu/images/stories/template/General_Brochure_Ukrainian_version.pdf). – Назва з екрана.
9. Моделі і методи соціально-економічного прогнозування / Геєць В.М., Клебанова Т.С., Черняк О.І., Іванов В.В., Дубровіна Н.А., Ставицький А.В. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2005. – 396 с.
10. Економічна статистика : Навч. посіб. / [Р.М.Моторин, А.В.Головач, А.В.Сідорова та ін.]; За наук. ред. Р.М.Моторина; Київ. нац. екон. ун-т. — К., 2005. — 362 с. – ISBN 966-574-694-4.