

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2024. № 8.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.77>

УДК 331.41

*Т. О. Водолажська,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
Харківський національний автомобільно-дорожній університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0158-3343>*

*К. В. Гура,
бакалавр, спеціальність 073 «Менеджмент»,
Харківський національний автомобільно-дорожній університет,
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-4802-6923>*

*Т. Ю. Семенова,
магістр, спеціальність 073 «Менеджмент»,
Харківський національний автомобільно-дорожній університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-6247-8111>*

ОЦІНЮВАННЯ КОМПЕТЕНЦІЙ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА: МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ

*T. Vodolazhska,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Management, Kharkiv National Automobile and Highway University
K. Hura,
bachelor, specialty 073 «Management», Kharkiv National Automobile and
Highway University,
T. Semenova,
master, specialty 073 «Management», Kharkiv National Automobile and Highway
University*

ASSESSMENT OF THE COMPETENCES OF THE EMPLOYEES OF THE ENTERPRISE: METHODOLOGICAL TOOLKIT

Стаття присвячена нагальним питанням за актуальною тематикою з оцінювання компетенцій працівників, підсумки якого використовуються для вирішення множини кадрових завдань. Після проведеної наукової розвідки встановлено, що для оцінювання рівня прояву кожної окремої компетенції працівників постає потреба у методичному забезпеченні здійснення цього процесу, що дозволить уможливити практичне застосування компетентнісного підходу в управлінні персоналом підприємства та одержати об'єктивні результати оцінювання, а також нагальна необхідність розробки дієвого інструментарію (шкали оцінки компетенцій; визначення допустимих відхилень, виявлених під час оцінювання компетенцій працівників тощо).

Авторами запропоновано підхід до оцінювання компетенцій працівників, побудований як блок-схема із чіткою черговістю логічних дій кожного етапу, що опирається на складання моделі компетенцій для працівників різних посад та категорій з відмінною кількістю складових елементів та завбачує застосування сучасного методу Ассесмент-центр, для забезпечення умов практичного застосування якого сформовано відповідний інструментарій та деталізовані рекомендації і роз'яснення.

The article is devoted to urgent questions on the topical subject of evaluating the competences of employees, the results of which are used to solve a number of personnel tasks. After the conducted scientific investigation, it was established that in order to evaluate the level of manifestation of each individual competence of employees, there is a need for methodical support for the implementation of this process, which will enable the practical application of the competence approach in personnel management of the enterprise and obtain objective evaluation results, as well as the urgent need to develop an effective toolkit (competency assessment scales; determination of permissible deviations detected during the assessment of employee competences, etc.).

As a result of the scientific investigation, it was established that the most popular methods of assessing the competencies of employees are: certification, Assessment Center, testing, interviewing, KPI evaluation, the method of expert evaluations of the qualities and characteristics of employees; business games, 360° method, goal management method, performance management method and others; according to the authors, among them, the Assessment Center method is the most objective and the most free from most negative gaps.

The authors proposed an approach to the assessment of employee competencies, built as a block diagram with a clear sequence of logical actions of each stage, which is based on the compilation of a model of competencies for employees of various positions and categories with an excellent number of constituent elements and provides for the use of the modern Assessment Center method to ensure the conditions for the practical application of which the relevant toolkit and detailed recommendations and explanations have been formed.

Thus, the structure of this complex method of assessing the competences of employees includes such component-methods as: interviewing, testing, "Brainstorming" and "Business game". For each of these components of the Assessment Center, a specific toolkit was developed and tested on a real example, which confirms the possibility of its practical use.

Ключові слова : компетентнісний підхід, компетенції, модель компетенцій, оцінювання компетенцій, інструментарій оцінювання компетенцій.

Keywords: competence approach, competences, model of competences, assessment of competences, tools for assessment of competences.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. В теперішніх непростих умовах функціонування підприємств та організацій як на світовому, так і на українському ринку вкрай важливим їх завданням є

посилення та розвиток рівня конкурентоспроможності персоналу як одного із ключових засобів забезпечення їх сталої діяльності та розвитку.

Для цього провідні господарства в менеджменті персоналу застосовують дієвий та сучасний компетентнісний підхід, «заснований на єдності знань, умінь та навичок, доповнених додатковими, зокрема діяльнісними та емоційно-ціннісними складовими» [1, с. 195].

Його реалізація передбачає побудову, оцінювання та подальше використання моделей компетенцій працівників різних категорій та посад у широкому колі кадрових питань. Для оцінювання рівня прояву кожної окремої компетенції працівників постає потреба у методичному забезпеченні здійснення цього процесу, що дозволить уможливити практичне застосування компетентнісного підходу в управлінні персоналом підприємства та одержати об'єктивні результати оцінювання, що є підґрунтям для ухвалення дієвих управлінських рішень щодо удосконалення та розвитку компетентності кожного окремого працівника та трудового потенціалу організації загалом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій спільноті нині досить активно досліджується множина нагальних питань, пов'язаних із оцінюванням компетенцій працівників. Зокрема, найбільш значні наукові здобутки за цією тематикою містять праці таких дослідників, як-от : Петюх В. М., Волобоєва І. О. [2], Винокуров Д. [3], Малтиз В. В., Тарасенко Ю. В. [4], Сиволап Л. А., Галіцина А. О. [5] та ін. Попри наявність вагомих наукових розробок вчених питання здійснення оцінювання компетенцій працівників дотепер залишається дискусійним, оскільки передбачає низку невирішених завдань з методичного забезпечення цього процесу, як-от : вибір доцільного методу оцінювання компетенцій, встановлення переліку компетенцій, що підлягають оцінюванню; розробка дієвого методичного інструментарію (шкали оцінки компетенцій; визначення допустимих відхилень, виявлених під час оцінювання компетенцій працівників тощо).

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є удосконалення підходу до оцінювання компетенцій працівників через розробку чіткого методичного інструментарію його здійснення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дійсно, на рівні теоретичних досліджень у науковій літературі достатньо повно відображені рекомендації з оцінювання компетенцій працівників. Але їх практичне застосування є ускладненим через перешкоди, як-от відсутність чи недосконалість чітких положень, вказівок, способів та інструментів оцінювання, що враховують специфіку роботи працівника на певній посаді (категорію персоналу), що можуть значним чином вплинути та достовірність результатів. Для подолання окреслених перешкод розроблено деталізовану послідовність оцінювання компетенцій працівників, представлену у вигляді блок-схеми (Рис. 1).

Першим етапом побудованої блок-схеми оцінювання компетенцій працівників є встановлення чіткої цілі (цілей) його проведення, варіантами яких можуть бути : ухвалення рішення про залучення нових працівників, формування кадрового резерву та його розвиток, складання планів навчання кадрів, оцінювання фактичного рівня розвитку компетенцій окремого співробітника та команди загалом для встановлення потреби у коригуваннях чи її відсутності, навчанні цих співробітників тощо.

На етапі 2 слід визначитися із джерелом залучення експерта – фахівця чи фахівців, що будуть здійснювати оцінювання компетенцій персоналу. Такий вибір залежить від розміру підприємства (кількості його працівників) та цілей проведення оцінювання. Зокрема, для малих підприємств з чисельністю персоналу до 50 осіб для досягнення мети з формування і розвитку кадрового резерву, планування навчання персоналу чи підбору персоналу певної категорії більш доцільно призначати експертом внутрішнього співробітника організації; у разі оцінювання компетенцій персоналу середніх (50-300 осіб) чи великих компаній (понад 300 осіб) з метою оцінювання рівня їх прояву доречно залучити стороннього фахівця [8].

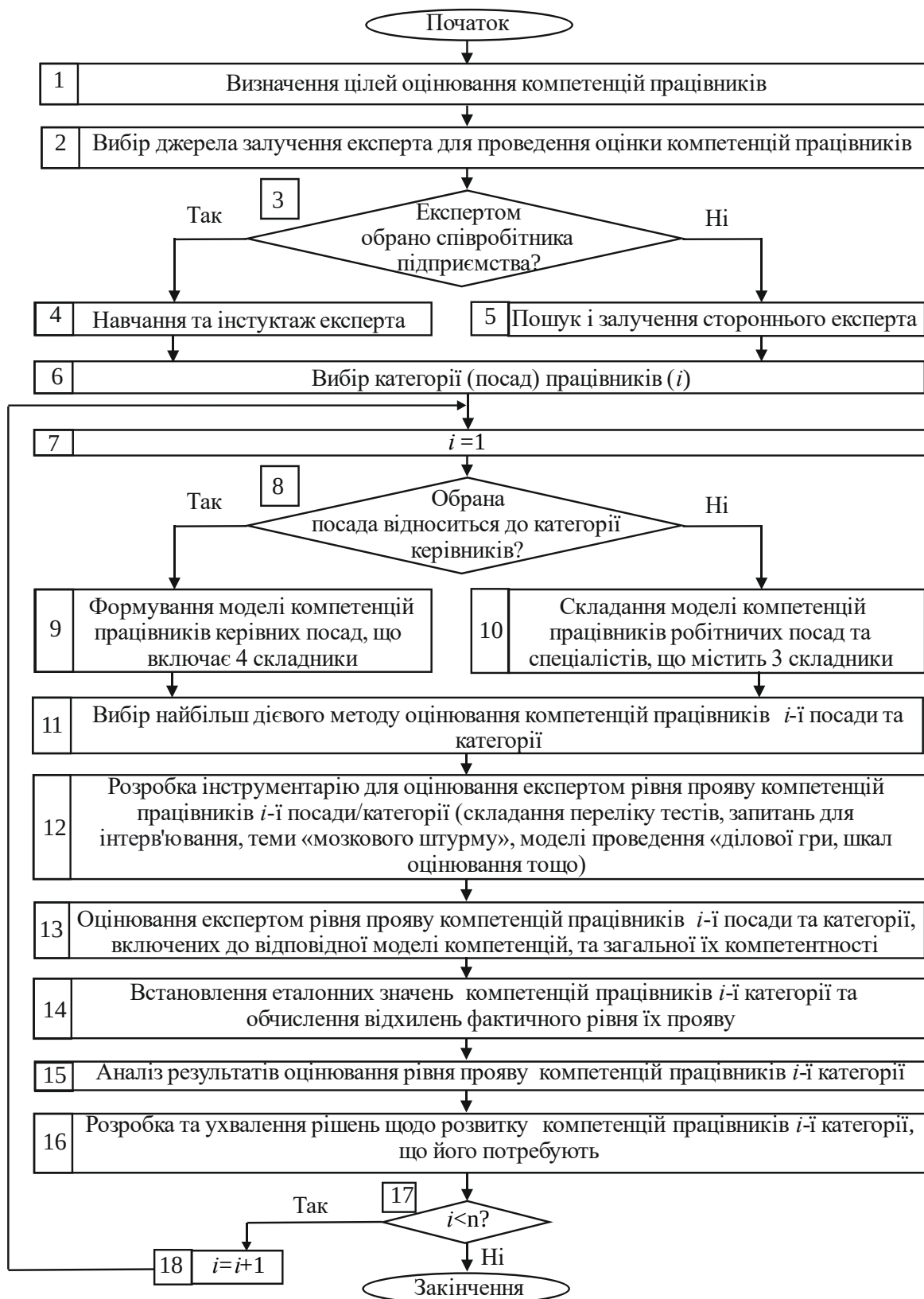


Рис. 1. Блок-схема процесу оцінювання компетенцій працівників підприємства

Джерело: сформовано авторами на основі попередніх досліджень [6-8].

У разі обрання експертом співробітника підприємства (етап 3) слід здійснити його підготовку, навчання та провести відповідний інструктаж (етап 4); у іншому випадку потрібно вирішити питання пошуку та залучення такого експерта зі сторонньої організації, як-от уклавши угоду зі спеціалізованим агентством.

Оцінювання компетенцій персоналу доцільно здійснювати окремо розглядаючи різні посади та категорії персоналу (етап 6). Так, на наступному етапі 7 запропонованої блок-схеми оцінювання компетенцій працівників починається розгляд першої із них ($i=1$).

Восьмий етап послідовності слугує для встановлення безпосередньо категорії персоналу, до якої відносять обрану до оцінювання посаду, як-от : 1) працівники керівних посад; 2) працівники робітничих посад та спеціалісти.

Такий поділ в повній мірі обґрунтовано у попередньому дослідженні авторів [6], за підсумками якого встановлено необхідність формування (і як наслідок оцінювання) окремих моделей компетенцій працівників керівних посад та окремих моделей компетенцій працівників робітничих посад і спеціалістів, із виділенням різної кількості складових цих моделей (через включення до моделі компетенцій керівників – додатково специфічних (лідерських) управлінських компетенцій).

Відповідно, якщо об'єктом оцінювання є компетенції працівників, що посідають керівні посади (етап 9), тоді необхідно сформулювати модель компетенцій, у складі якої виділено 4 складники :

- інтелектуальні / професійні (знання, вміння, навички);
- соціальні;
- поведінкові (особистісні якості, мотиви, моделі поведінки);
- лідерські /управлінські складники.

У випадку оцінювання компетенцій працівників, чий посади відносяться до категорії робітничих або спеціалістів (етап 10) – потрібно побудувати модель компетенцій, що включає 3 складові елементи (професійні, соціальні, поведінкові) [6].

Наступним етапом 11 блок-схеми процесу оцінювання компетенцій працівників підприємства є вибір найбільш дієвого методу його здійснення. У практиці HR-менеджменту фахівці для цього застосовують множину різних методів, кожному з яких властиві переваги; водночас вони містять і власні прогалини [1, 4, 5, 9].

В підсумку наукової розвідки встановлено, що найбільш популярними та найчастіше застосовуваними нині методами оцінювання компетенцій працівників є :

- атестація, Ассесмент-центр, тестування, інтерв'ювання, метод оцінки результативності / оцінка KPI (Key Performance Indicators) (1-5 ранг);

- метод експертних оцінок якостей та характеристик співробітників; ділові ігри (6-7 ранг);

- метод 360°, метод управління за цілями (Management by Objectives), метод управління результативністю (досягненнями) (Performance Management), що посіли 8-10 ранги;

- метод алфавітно-числової шкали, метод комітетів, метод бальних оцінок, метод інтегрального показника, коефіцієнт Альфа-Йенсена (модифікований), матричний метод вимірювання результативності, метод стандартних оцінок, метод ранжирування (11-18 ранги).

Серед такого різноманіття, на думку авторів, найбільш об'єктивним та максимально звільненим від більшості негативних прогалин є метод Ассесмент-центр (Центр оцінки) - сучасний комплексний метод оцінки сукупності особистісних та ділових якостей співробітників, що дає змогу встановити відповідність наявного персоналу підприємства його ключовим цілям, структурі, політиці, стратегіям тощо.

Подальші рекомендації ґрунтуються на використанні саме цього комплексного способу оцінювання компетенцій працівників, до структури якого варто приєднати такі складові-методи, як-от : інтерв'ювання, тестування, «Мозковий штурм» («Генерування ідей») та «Ділова гра».

На етапі 12 побудованої послідовності необхідно розробити безпосередньо інструментарій практичного застосування Центру оцінювання, зокрема враховуючи обрану категорію персоналу та зміст оцінюваних компетенцій розробити перелік тестів, обрати тему та запитання для інтерв'ювання, проблемну ситуацію, модель та сценарій провадження ділової гри, шкали та «ключі» інтерпретації результатів і ін., кожне із яких дозволить виявити присутність мінімум однієї або декількох компетенцій та оцінити ступінь (силу) їх прояву (сильна, посередня, слабка).

Етап 13 передбачає оцінювання асесором (незалежним експертом) рівня прояву компетенцій працівників i -ї категорії та посади, включених до відповідної моделі із застосуванням розробленого інструментарію за кожним із методів оцінювання, включених до Центру оцінки, за шкалою (Табл. 1).

Таблиця 1. Шкала оцінки сили прояву компетенцій

Сила прояву	Символ	Оцінка (балів)
Слабка	▲	1
Середня	●	3
Сильна	■	9

Джерело: [8]

Загальна компетентність кожного із оцінюваних працівників i -ї категорії та посади визначається за сукупністю застосованих в межах Центру оцінювання методів оцінки компетенцій, та їх середніх значень :

$$\bar{O}_j = \frac{\sum O_j}{n} \quad (1)$$

де O_j – оцінка j -ї наявної компетенції працівників i -ї категорії, бали;

n – кількість методів оцінювання компетенцій працівників i -ї категорії, включених до складу Центру оцінки.

На 14 етапі розробленої послідовності асесор разом із керівництвом має встановити еталонні значення компетенцій (в діапазоні 6-8 балів),

включених до відповідної моделі компетенцій, та обчислити відхилення одержаних в результаті реалізації Ассесмент-центру значень компетенцій працівників від них. Виявлені відхилення слід вважати допустимими у разі, якщо їх значення не перевищують 1 бал; в протилежному випадку (величина відхилення складає понад 1 бал) - необхідна розробка дій щодо розвитку рівня компетенцій працівників.

На основі одержаних результатів оцінювання рівня прояву компетенцій працівників *i*-ї категорії та посади проводять їх ретельний аналіз (етап 15), підсумком якого є пошук та ухвалення ефективних рішень щодо розвитку тих компетенцій, які мають нагальну потребу в удосконаленні (етап 16).

Черговий 17 етап побудованої блок-схеми оцінювання компетенцій працівників призначений для циклічної послідовності дій. Якщо є потреба у оцінюванні компетенцій працівників за іншими посадами ($i < n$), переходять до 18-го етапу, що окреслює розгляд чергової посади (категорії) працівників підприємства та переміщуються до етапу 7 для виконання необхідних дій; в протилежному разі – завершують алгоритм.

Практична апробація побудованої послідовності оцінювання компетенцій працівників здійснена на прикладі БЕМЗ - філії ДНВП «Об'єднання Комунар», зокрема з метою оцінювання фактичного рівня прояву компетенцій керівного складу заводу, штатний склад персоналу якого налічує 68 осіб, із залученням зовнішнього експерта (асесора).

Для досягнення означеної цілі сформовано відповідну модель компетенцій керівників (директор, заступник директора філії, головний інженер, головний бухгалтер, начальник виробництва, начальник служби експлуатації, підготовки і супровіду виробництва), що передбачає 4 складові елементи (Табл. 2).

Таблиця 2. Модель компетенцій заступника директора філії

Складові моделі компетенцій	Види компетенцій	Зміст компетенції	Шифр
1. Лідерські компетенції	-	Ініціативність в робочому процесі	K ₁
		Вміння управляти конфліктами	K ₂
		Готовність брати на себе відповідальність	K ₃
2. Інтелектуальні / професійні компетенції	Знання	Інтелектуальна багатоплановість	K ₄
	Вміння	Вміння бачити можливості	K ₅
		Вміння раціонально використовувати робочий час (time-managment)	K ₆
	Навички	Навички ефективної комунікації	K ₇
3. Соціальні компетенції	-	Командна взаємодія	K ₈
4. Поведінкові компетенції	Особистісні якості	Стресостійкість	K ₉
		Емпатія (вміння «відчувати» інших людей)	K ₁₀
		Кмітливість (вміння знаходити рішення в нестандартних ситуаціях)	K ₁₁
	Мотиви	Прагнення розвиватись	K ₁₂
	Моделі поведінки	Готовність і прагнення до впровадження змін	K ₁₃

Джерело: сформовано на основі [6-8].

Оскільки найбільш дієвим методом оцінювання компетенцій працівників означено Ассесмент-центр, для його реалізації саме для визначення рівня прояву компетенцій керівників філії, включених до моделі (Табл. 2) підготовлено відповідний інструментарій. Зокрема, для ведення інтерв'ю можна застосувати наступні запитання (Рис. 2).

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ ВЕДЕННЯ ІНТЕРВ'Ю (фрагмент)

1. Ви бачите, що в робочий процес можна внести істотні покращення, але розумієте, що Ваша ідея може не зовсім сподобатися. Якими будуть Ваші дії? (компетенція - *ініціативність в робочому процесі*)

Можливі варіанти відповідей : все ж таки запропоную цю ідею та спробую внести зміни (сильна); запропоную ідею, але наполягати не стану (середня); маю сумніви, тому не буду пропонувати ідею (слабка).

2. Чому окремі працівники схильні дотримуватися встановлених правил і процедур, а інші часто прагнуть внести зміни? (компетенція - *організованість*)

Можливі варіанти відповідей : працівник має дотримуватись встановлених правил і процедур, в іншому випадку це означає тільки неорганізованість людини (сильна); за певних обставин та ситуацій можливе недотримання встановлених правил і процедур (середня); не обов'язково дотримуватися встановлених правил і процедур, можна зробити все на свій розсуд (слабка).

3. Чи необхідно дотримуватися технологій роботи у випадках, коли, відмовившись від них, Ви зможете досягти більш швидкого результату? (компетенція - *орієнтація на якість роботи*)

Можливі варіанти відповідей : якщо необхідно досягти високого та якісного результату, то швидкості за цих умов немає місця (сильна); не завжди швидкість означає якість (середня); якщо є варіант швидко зробити щось, то навіщо ускладнювати процес (слабка).

4. Безпосередній керівник доручив Вам завдання, Ви не встигаєте його виконати до завершення робочого дня. Які Ваші дії? (компетенція - *відповідальність*)

Можливі варіанти відповідей : залишитись на роботі та довести справу до кінця (сильна); якщо немає часу зробити сьогодні, можна прийти раніше на роботу наступного дня та доробити все те, що не встиг (середня); так як робочий день закінчився, відкласти всі справи на наступний день та доробити, коли буде вільний час (слабка).

**Рис. 2. Перелік запитань для проведення інтерв'ю
(в складі Ассесмент-центру)**

Джерело: сформовано авторами

Проведення «Мозкового штурму» здійснено за наступними умовами (Табл. 3). Окреслене питання в межах «Мозкового штурму» дозволяє зафіксувати прояв таких компетенцій, як-от : креативність, відповідальність, тайм-менеджмент, вміння працювати в команді, комунікативні навички, вміння ухвалювати термінові рішення тощо.

**Таблиця 3. Опис провадження «Мозкового штурму»
(в складі Ассесмент-центру)**

Тема та проблемна ситуація «Мозкового штурму»	Філія виграла тендер на термінове виготовлення металевих конструкцій (каркаси для тента). Однак вироби потрібно виготовити у досить короткі терміни. На складі є лише 30 % потрібних матеріалів, наявного персоналу у виробничих цехах також недостатньо	
Завдання	Запропонуйте варіанти вирішення даної проблемної ситуації, порівняйте їх та обґрунтуйте вибір найбільш дієвого способу своєчасного виконання замовлення»	
Можливі варіанти відповідей	переконати залучених до виконання цієї роботи робітників продовжити тривалість робочого дня з додатковою оплатою до завершення виконання замовлення; пошук постачальників, у яких одразу можна придбати необхідний обсяг матеріалів за помірними цінами);	сильна сила прояву (■)
	залучення до виконання робіт працівників суміжних спеціальностей; закупівля необхідної кількості матеріалів на місцевих металобазах (а не у постійних постачальників за зниженими відпускними цінами) (середня);	середня сила прояву (●)
	звернутися до конкурентів за допомогою – передача частини обсягу замовлення на виконання в чітко визначений термін (слабка);	слабка сила прояву (▲)
	інші нестандартні варіанти	■, ●, ▲

Джерело: сформовано авторами

Для провадження тестування керівного складу філії можна застосувати тест такого типу (Рис. 3). За результатами такого чи подібного тестування керівників можуть бути розкриті компетенції, зокрема : рівень професіоналізму, логічність мислення, комунікативність, ділова етика, вміння працювати в команді; стресостійкість, вміння брати на себе відповідальність за ухвалені рішення та їх наслідки; вміння оцінювати можливі ризики та наслідки ухвалених рішень тощо.

ТЕСТОВІ ЗАПИТАННЯ (фрагмент)

1. *З чого слід починати розгляд проблемної виробничої ситуації?*
 - а) з визначення працівників, які є винуватцями обставин, що склалися (слабка);
 - б) з оцінки ступеню важливості проблемної ситуації у виробництві (середня);
 - в) з встановлення причин, що призвели до неї (сильна).
2. *Які способи застосовуються для налагодження партнерських взаємин із постачальниками, замовниками, посередниками тощо?*
 - а) через телефонні перемовини, листування електронною та традиційною поштою (слабка);
 - б) через спілкування з відеозв'язком (середня);
 - в) переважно особисті зустрічі (сильна).
3. *Наскільки ретельно потрібно готуватися до зустрічі із потенційними замовниками?*
 - а) в цілому знати загальну інформацію про види послуг, робіт, виробів, що виконуються підприємством (слабка);
 - б) володіти інформацією про усі види продукції підприємства, мати змогу відповідати на конкретні запитання стосовно певних виробів, робіт, послуг (середня);
 - в) чітко знати весь перелік пропонованих виробів та послуг, підготувавши презентацію та зразки продукції (сильна).
4. *У разі відсутності одного із ключових керівників підприємства з поважної причини за нагальної необхідності виконання окремих його завдань:*
 - а) доручити виконання завдання безпосередньому підлеглому працівнику (слабка);
 - б) доручити виконання завдання одному із керівників вищої або середньої ланки (середня);
 - в) особисто виконати поставлене завдання (сильна).

Рис. 3. Тестові запитання (в складі Ассесмент-центру)

Джерело: сформовано авторами

Для реалізації «Ділової гри» слід сформувати сценарій, до змісту якого входить мета, окреслення поставлених задач, безпосередньо опис ходу «Ділової гри» (Табл. 4). За цим сценарієм з'являється можливість виявити притаманні компетенції, як-от : здатність доводити справу до кінця, стресостійкість, цілеспрямованість, уважність, прагнення до кар'єрного росту, відповідальність, організованість, вміння швидко орієнтуватися в ситуації та інші, можливі оцінки рівня прояву яких представлені в Табл. 5.

**Таблиця 4. Сценарій провадження «Ділової гри»
(в складі Ассесмент-центру)**

Мета «Ділової гри»	в філії стала вакантною посада начальника автоколони. На цю посаду претендують декілька кандидатів. Мета «Ділової гри» – оцінка ділових та особистісних якостей претендентів на посаду начальника автоколони
Постановка завдань	надати оцінку якостей та компетенцій (в балах) кожному з претендентів на посаду; обчислити середній бал кожного з кандидатів; вибрати кращого з претендентів
Опис ходу «Ділової гри»	кожному оцінюваному керівнику необхідно виконувати роль експерту; зі складу учасників вибрати 3-4 особи – претенденти на посаду начальника автоколони та здійснити оцінювання їх якостей, зробити висновок щодо можливості та готовності посісти окреслену посаду; обрати найбільш ефективного кандидата

Джерело: сформовано авторами

Таблиця 5. Можливі оцінки компетенцій керівників методом «Ділова гра»

Компетенції	Сила прояву
Емпатія (вміння «відчувати» інших людей)	Слабка, середня, сильна
Стресостійкість	Слабка, середня, сильна
Цілеспрямованість	Слабка, середня, сильна
Уважність	Слабка, середня, сильна
Прагнення до розвитку	Слабка, середня, сильна
Відповідальність	Слабка, середня, сильна
Організованість	Слабка, середня, сильна
Вміння знаходити рішення в нестандартних ситуаціях	Слабка, середня, сильна

Джерело: сформовано авторами

Застосовуючи розроблений інструментарій відбувається оцінювання рівня прояву компетенцій працівників, результати якого доцільно занести до матриці (Табл. 6).

Таблиця 6. Матриця оцінки компетенцій заступника директора філії

Найвні компетенції	Методи оцінки працівників				Всього, бали	Середня оцінка, бали	Ранг
	Інтерв'ю	«Мозковий шторм»	«Ділова гра»	Тестування			
K ₁	▲	■	▲	●	14	3,5	
K ₂	■	●	■	■	30	7,5	1
K ₃	▲	■	■	●	22	5,5	5-7
K ₄	■	■	●	●	24	6,0	4
K ₅	■	▲	■	■	28	7,0	2-3
K ₆	■	▲	■	■	28	7,0	2-3
K ₇	■	■	●	▲	22	5,5	5-7
K ₈	■	▲	▲	■	20	5,0	
K ₉	▲	●	●	▲	8	2,0	
K ₁₀	▲	■	▲	●	14	3,5	
K ₁₁	▲	■	●	▲	14	3,5	
K ₁₂	●	■	▲	●	16	4,0	
K ₁₃	■	▲	▲	■	20	5,0	
Всього :	-	-	-	-	260	20,0	-

Джерело: сформовано авторами

За її даними можна підсумувати, що найбільш розвиненою компетенцією є K₂ – вміння управляти конфліктами; найслабша складова – K₉ – стресостійкість. В середньому за усіма складовими одержана оцінка компетенції складає 260 балів.

Аналогічні матриці складені для усіх керівників заводу, результати оцінювання рівня прояву їх компетенцій та обчислені відхилення узагальнені у Табл. 7.

**Таблиця 7. Результати оцінювання компетенцій керівників БЕМЗ
методом Ассесмент-центр**

Шифр компетенції	Середня оцінка, балів						Еталонне значення, балів	Відхилення, балів					
	директор	заступник директора	головний інженер	головний бухгалтер	начальник виробництва	начальник СЕПіСВ		директор	заступник директора	головний інженер	головний бухгалтер	начальник виробництва	начальник СЕПіСВ
K ₁	6,0	3,5	4,0	4,5	5,0	3,0	7,5	-1,5	-4,0	-3,5	-3,0	-2,5	-4,5
K ₂	7,0	7,5	7,5	7,0	7,5	4,5	7,0	-	0,5	0,5	-	0,5	-2,5
K ₃	8,0	5,5	4,0	7,0	4,8	2,5	8,0	-	-2,5	-4,0	-1,0	-3,3	-5,5
K ₄	7,5	6,0	9,0	6,0	5,5	7,5	8,0	-0,5	-2,0	1,0	-2,0	-2,5	-0,5
K ₅	9,0	7,0	5,0	5,5	8,0	6,0	7,0	2,0	-	-2,0	-1,5	1,0	-1,0
K ₆	7,0	7,0	8,0	7,5	4,0	7,5	6,0	1,0	1,0	2,0	1,5	-2,0	1,5
K ₇	8,0	5,5	6,0	7,0	5,0	3,5	8,5	-0,5	-3,0	-2,5	-1,5	-3,5	-5,0
K ₈	7,5	5,0	7,0	6,0	7,0	5,5	7,0	0,5	-2,0	-	-1,0	-	-1,5
K ₉	6,0	2,0	7,5	5,0	4,0	4,5	6,5	-0,5	-4,5	1,0	-1,5	-2,5	-2,0
K ₁₀	8,0	3,5	9,0	3,5	5,0	7,0	8,0	-	-4,5	1,0	-4,5	-3,0	-1,0
K ₁₁	8,0	3,5	7,0	8,0	6,0	8,0	7,5	0,5	-4,0	-0,5	0,5	-1,5	0,5
K ₁₂	8,0	4,0	9,0	8,5	9,0	7,5	8,0	-	-4,0	1,0	0,5	1,0	-0,5
K ₁₃	7,5	5,0	6,0	6,0	7,0	7,0	7,0	0,5	-2,0	-1,0	-1,0	-	-
Σ	30,0	21,5	27,4	25,1	23,9	22,8	-	-	-	-	-	-	-

Джерело: сформовано авторами

За результатами проведеного на базі методу Ассесмент-центр оцінювання компетенцій керівників філії встановлено, що мають нагальну потребу у посиленні та розвитку такі їх компетенції (Табл. 8).

Таблиця 8. Висновки щодо потреби у розвитку компетенцій керівників

Компетенції		Потреба у посиленні «+»					
		директор	заступник директора	головний інженер	головний бухгалтер	начальник виробництва	начальник СЕПіСВ
Ініціативність в робочому процесі	K ₁	+	+	+	+	+	+
Вміння управляти конфліктами	K ₂	-	-	-	-	-	+
Готовність брати на себе відповідальність	K ₃	-	+	+	-	+	+
Інтелектуальна багатоплановість	K ₄	-	+	-	+	+	-
Вміння бачити можливості	K ₅	-	-	+	+	-	-
Вміння раціонально використовувати робочий час	K ₆	-	-	-	-	+	-
Навички ефективної комунікації	K ₇	-	+	+	+	+	+
Командна взаємодія	K ₈	-	+	-	-	-	+
Стресостійкість	K ₉	-	+	-	+	+	+
Емпатія (вміння «відчувати» інших людей)	K ₁₀	-	+	-	+	+	-
Кмітливість (вміння знаходити рішення в нестандартних ситуаціях)	K ₁₁	-	+	-	-	+	-
Прагнення розвиватись	K ₁₂	-	+	-	-	-	-
Готовність і прагнення до впровадження змін	K ₁₃	-	+	-	+	-	-

Джерело: сформовано авторами

Оскільки у теперішній час підприємство одержує невисокі прибутки та не має вільних коштів для сплати за коштовне навчання своїх співробітників, для розвитку оцінених компетенцій керівників, що мають таку потребу, доцільніше обрати переважно низьковитратні та безкоштовні інструменти їх удосконалення, як-от : наставництво, онлайн-курси, вебіари, книги, подкасти, зовнішні психологічні тренінги та курси тощо. Їх застосування відображено в індивідуальних планах розвитку компетенцій кожного керівника, що включають основні завдання, спрямовані на поліпшення рівня його компетенцій із зазначенням чітких термінів їх виконання та інструкцій (за необхідності) (Табл. 9).

**Таблиця 9. Індивідуальний план удосконалення компетенцій заступника
директора філії на 2024 рік**

Посада	Компетенції, що потребують розвитку	Пріоритети розвитку
Заступник директора філії	К ₄ - інтелектуальна багатоплановість К ₇ - навички ефективної комунікації К ₉ – стресостійкість К ₁₀ - емпатія К ₁₂ – прагнення розвиватися	1. Розвинути навичку ведення переговорів на вищому рівні 2. Опрацювати презентації та публічні виступи 3. Опанувати знання у галузі HR-менеджменту
КАРТА РОЗВИТКУ ПРАЦІВНИКА		
<i>Стратегія розвитку</i>	<i>Дії</i>	<i>Термін</i>
Розвиток на робочому місці	1. Здійснити аналіз презентацій провідних підприємств-лідерів (конкурентів); виокремити недоліки у презентаціях, користуючись якими угоди не були укладені. 2. Особисто та самостійно ухвалювати рішення щодо врегулювання конфліктних ситуацій 3. Одноосібно провести переговори із адміністрацією району щодо участі у тендері на виконання замовлення з ремонту спортивних майданчиків	1.06.2024- 1.08.2024
Наставництво, галузеві конференції	1. Разом із коучем підготувати 2 різних спільних виступи : на галузевій конференції та на «Ярмарці вакансій-2024» 2. Розробити презентації для сформованих виступів 3. Після проведення заходів обговорити позитивні та негативні моменти, виробити рекомендації з посилення «слабких місць»	1.08.2024- 1.09.2024
Практикуми та психологічні тренінги	1. Пройти онлайн семінар-тренінг «Стрес. Види стресу. Причини виникнення» 2. Пройти онлайн психологічний семінар-практикум «Подолання стресу і тривоги»	1.09.2024 5.09.2024
Семінари, вебінари	1. Прослухати вебінар «Подолання стресу та попередження професійного вигорання : практики ресурсування в кризових умовах» (https://www.youtube.com/watch?v=KGWBO-sv5qI) 2. Прослухати вебінар «Як подолати стрес та попередити емоційне вигорання» (https://www.youtube.com/watch?v=A6nYQPBFwg0)	7.09.2024 9.09.2024
Самонавчання	1. Девід Стіллман «Покоління Z на роботі» 2. Марія Росс «Емпатія в бізнесі. Цінність співпереживання як двигун корпоративного успіху» 3. Євген Бондаренко «HR без бюджету»	10.09.2024 20.09.2024 30.09.2024

Джерело: сформовано авторами

Індивідуальні плани удосконалення компетенцій працівників розробляються терміном на 3 місяці, після чого потрібно провести повторне оцінювання їх рівня з метою виявлення позитивних змін та підтвердження

посилення ступеню компетентності оцінюваних працівників або ж ухвалення інших рішень за результатами повторного оцінювання.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. В результаті проведеного наукового дослідження удосконалено підхід до оцінювання компетенцій працівників, відмінністю якого є його окреслення у вигляді блок-схеми із чіткою черговістю логічних дій кожного етапу, що опирається на складання моделі компетенцій для працівників різних посад та категорій з відмінною кількістю складових елементів (для працівників керівних посад – 4 складники; спеціалістів та працівників робітничих посад – 3 складники) та завбачує застосування сучасного методу Ассесмент-центр, для забезпечення умов практичного застосування якого сформовано відповідний інструментарій та деталізовані рекомендації і роз'яснення. Можливість його використання підтверджено апробацією на дійсному прикладі.

Запропоновані науково-методичні рекомендації та практичні роз'яснення слугують базою для наступних наукових розвідок, зокрема для пошуку та формування оптимальних шляхів та способів забезпечення сталого розвитку існуючих та опанування працівниками новітніх компетенцій, що відповідають сучасним ринковим потребам.

Література

1. Шаров С. Компетентнісний підхід : переваги, структура та особливості. *Науковий вісник МНУ ім. В.О. Сухомлинського. Педагогічні науки*. 2019. № 4 (63). С. 194-199.

2. Петюх В. М., Волобоева І. О. Методичні засади оцінювання компетентностей функціонального персоналу банку. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7173>

3. Винокуров Д. Методичний підхід до оцінювання рівня компетенцій змінного складу навчального центру. *Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони*. 2022. Том 44, № 2. С. 69-73.

4. Малтиз В. В., Тарасенко Ю. В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. *Економіка і суспільство*, 2018. Вип. 19. С. 484-489.

5. Сиволап Л. А., Галіцина А. О. Дослідження сучасних методів оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9560>

6. Водолажська Т. О., Жеведь А. О., Гура К. В. Обґрунтування складових елементів компетенцій працівників. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. № 43. 250 с. С. 47-61.

7. Водолажська Т.О., Жеведь А.О. Науково-методичне забезпечення процесу формування моделі компетенцій працівників. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. № 43. 250 с. С. 182-198.

8. Vodolazhska T., Dmytriiev I., Yarmak T., Dmytriieva O., Levchenko I. Methodological support of determination and evaluation of competences of employees by the method «Assessment Center», 2021, *Problems and Prospects of Development of the Road Transport Complex: Financing, Management, Innovation, Quality, Safety - Integrated Approach*, pp. 96-115.

9. Балусьва О. В., Снопенко Г. В. Методи оцінки ефективності персоналу : еволюція під впливом розвитку технологій. *Інвестиції : практика та досвід*. 2021. № 21. С. 30–36. URL : <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7670&i=4>

References

1. Sharov, S. (2019). “Competency approach: advantages, structure and features”, *Naukovyj visnyk MNU im. V.O. Sukhomlyns'koho. Pedagogichni nauky*, vol. 4 (63), pp. 194-199.

2. Petyukh, V. M. and Voloboyeva, I. O. (2019). “Methodical principles of assessing the competencies of the bank's functional staff”, *Efektivna ekonomika* [Online], vol. 2, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7173> (Accessed 4 May 2024).

3. Vynokurov, D. (2022). "Methodical approach to evaluating the level of competencies of the variable staff of the educational center", *Suchasni informatsijni tekhnolohii u sferi bezpeky ta oborony*, vol. 44, no.2, pp. 69-73.
4. Maltiz, V. V. and Tarasenko, Yu. V. (2018). "Personnel evaluation: modern methods and tools for its implementation", *Ekonomika i suspil'stvo*, vol. 19, pp. 484-489.
5. Syvolap, L. A. and Galitsyna, A. O. (2021). "Research of modern personnel evaluation methods", *Efektivna ekonomika* [Online], vol. 11, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9560> (Accessed 10 May 2024).
6. Vodolajaska, T. O. Zhved', A. O. and Gura, K. V. (2024). "Justification of the constituent elements of employee competencies", *Ekonomika transportnoho kompleksu*, vol. 43, pp. 47-61.
7. Vodolajaska, T. O. and Zheved, A. O. (2024). "Scientific and methodological support of the process of forming the model of employee competencies", *Ekonomika transportnoho kompleksu*, vol. 43, pp. 182-198.
8. Vodolazhska, T. Dmytriiev, I. Yarmak, T. Dmytriieva, O. Levchenko I. (2021). "Methodological support of determination and evaluation of competences of employees by the method «Assessment Center»", *Problems and Prospects of Development of the Road Transport Complex: Financing, Management Innovation, Quality, Safety - Integrated Approach*, pp. 96-115.
9. Baluyeva ,O. V. and Snopenko, G. V. (2021). "Methods of personnel efficiency assessment: evolution under the influence of technological development", *Investytsii : praktyka ta dosvid*, vol. 21, pp. 30-36.

Стаття надійшла до редакції 31.07.2024 р.