

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. 2025. № 1.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.38>

УДК 331.005.95

*О. В. Шереметинська,
к. е. н, доцент, доцент кафедри економіки праці та менеджменту,
Національний університет харчових технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5409-8697>*

ІНСТРУМЕНТИ ОЦІНКИ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ТОП-МЕНЕДЖЕРА

*О. Sheremetynska,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Labor Economics and Management, National University of Food Technologies*

ASSESSMENT TOOLS PROFESSIONAL COMPETENCE OF THE TOP MANAGER

В статті розглянуто проблеми оцінювання представників топ-менеджменту, інструментарій, що використовується для встановлення рівня їх професійних компетентностей та особливості, які слід враховувати при проведенні такої діагностики, зокрема необхідність забезпечення залученості менеджерів в процес оцінки та обґрунтованості використання наявних методів виявлення професійних компетентностей та їх відповідності займаній посаді.

Ефективність топ-менеджменту значною мірою визначає успіх підприємства, адже саме керівники вищої ланки приймають стратегічні рішення, які впливають на всі аспекти діяльності компанії. Оцінка професійної компетентності топ-менеджерів є критично важливою для забезпечення стабільного розвитку та конкурентоспроможності організації. У статті розглянуто основні інструменти, які використовуються для оцінки компетентності топ-менеджерів. Зокрема інструменти оцінки професійної компетентності топ-менеджера, які дозволяють визначити його ефективність та відповідність посадовим вимогам. Кожен метод, що розглянутий у статті має свої переваги та спрямований на аналіз як професійних навичок, так і особистісних якостей. Комплексний підхід до оцінки забезпечує точне визначення сильних сторін і зон для розвитку топ-менеджера, що сприяє підвищенню ефективності управління та досягненню стратегічних цілей компанії.

The article addresses the challenges of evaluating top management representatives, the tools used to assess their professional competencies, and the key considerations for conducting such diagnostics. These considerations include ensuring managers' engagement in the evaluation process and the justification for using available methods to identify competencies and their levels.

The effectiveness of top management significantly determines the success of an enterprise, as senior executives make strategic decisions that affect all aspects of the company's operations. Assessing the professional competence of top managers is critical to ensuring stable development and organizational competitiveness. This essay explores the main tools used to evaluate the competence of top managers.

One of the most common methods is competency-based assessment, which involves identifying the key competencies required for effective performance in leadership roles and analyzing whether a specific manager possesses these competencies. Such competencies include leadership, strategic thinking, communication skills, decision-making abilities, and other critical skills.

The article highlights that using diverse tools—such as competency-based assessments, 360-degree feedback, psychometric tests, competency-based interviews, and case studies—provides a comprehensive and objective understanding of managers' competencies. These methods help identify strengths and areas for improvement, fostering the professional development of top managers and enhancing overall organizational performance.

The discussed evaluation tools include Key Performance Indicators (KPIs), 360-degree feedback, competency models, psychometric testing, assessment centers, interviews, portfolio analysis, High-Potential (HIPO) evaluation, the Balanced Scorecard (BSC), and coaching sessions. Each method has its advantages and focuses on analyzing both professional skills and personal attributes. A comprehensive approach ensures accurate identification of the strengths and development areas of top managers, contributing to improved management efficiency and achieving the company's strategic goals.

Ключові слова: персонал, професійні компетенції топ-менеджер

Keywords: personnel, professional competences, top manager

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. За часів глобальних змін майже кожна компанія переживає оновлення кадрового складу. І тому фокус уваги повинен зосереджуватись на професіоналів своєї справи, як їх утримувати, ким замінювати, як відбирати і готувати наступників – сьогодні це гострі питання, а кадрова захищеність та побудова системи спадкоємства стають ключовими завданнями в HR. Перший крок на шляху вирішення цих завдань – діагностика професійних компетенцій. Тому актуальним питанням управління персоналом на сьогоднішній день є виокремлення поняття моделі професійних компетенцій, та узагальнення інструментарію їх оцінки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема оцінки професійних компетентностей займалися ряд іноземних вчених, С. К. Вонг,

Дж. Равен, Спенсер, Р. У. Уайт, М. В. Фюгеманн, Х. Шродер та інші. Результати наукового пошуку українських вчених у систематизації інструментарію компетентності топ-менеджерів висвітлено у таких науковців як Т.О. Кожан, Д.С. Корольов, Л.Є. Довгань, Г.А Ведута, Л.Л. Мошонько, та інші.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Полягає в узагальненні теоретичних та практичних поглядів до інструментарію оцінки професійних компетентностей топ-менеджерів в сучасних організаціях.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасному корпоративному середовищі професійна компетентність – ключовий елемент ефективної роботи та досягнення цілей. Це поняття означає сукупність знань, навичок, умінь і поведінкових якостей, необхідні для виконання певної роботи чи ролі.

Професійні компетенції – специфічні для галузі знання, навички, soft, hard skills та набір прийомів ведення професійної діяльності, що є характерними для кожної посади. В якості особистісних, або soft skill, виступають поведінкові та реакційні особливості менеджера, що дозволяє досягати поставлених задач, на противагу їм, hard skills описують конкретний напрямок діяльності – продажі, виробництво, маркетинг. Їх ще називають функціональними, оскільки саме ці навички визначають, що співробітники мають знати та вміти, щоб працювати успішно [2].

Оцінка компетенцій співробітника – це спеціальна методика виявлення професійних якостей фахівців. Керівник, спираючись на її результати, може приймати управлінські рішення задля підвищення ефективності праці та формування планів кваліфікаційного розвитку працівників [3].

Оцінка компетенцій персоналу має безпосередній зв'язок з більшістю функцій управління співробітниками, що матимуть вплив на їх подальшу роботу та місце в організації.

В першу чергу, це впливає на процес створення основи резерву кадрів. У цьому контексті існує потреба в проведенні аналізу результатів роботи та трудової дисципліни працівників.

В площині навчання та підвищення кваліфікаційного рівня фахівців, за результатами оцінки компетенцій можна визначити мотивацію працівників до навчання та проаналізувати якості, що напрацьовуються обраними навчальними методиками.

При підборі спеціалістів, оцінювання компетенцій співробітників демонструє ефективність способів залучення та підбору персоналу, що використовує компанія.

В процесі оцінки роботи спеціалістів, аналіз персоналу необхідний задля формування стандартів і критеріїв, які будуть використовуватися для оцінювання трудової діяльності персоналу конкретного підрозділу компанії.

У межах функції кадрового планування за допомогою оцінки компетенцій співробітників можна виявити кількісні та якісні потреби підприємства у трудових ресурсах.

Оцінка компетенцій персоналу дозволить визначити потенціал розвитку персоналу компанії при плануванні підвищення рівня кваліфікації спеціалістів.

Тому задля вчасного коригування системи управління персоналом потрібно періодично проводити актуалізацію чи діагностику рівня розвитку компетенцій працівників, а особливо топ-менеджерів. По суті, це набуває змісту інвентаризації всіх навичок та вмінь керівників у випадку старті змін у компанії і не тільки. Така актуалізація допомагає зрозуміти сильні сторони та зони розвитку управлінця, які особисті якості впливають на його професійну ефективність, а які дають перевагу в різних проєктах чи робочих ситуаціях.

У деяких компаніях діагностика управлінських компетенцій представників топ-менеджменту проводиться щорічно. У цих дослідженнях керівники за допомогою експертів аналізують, як за рік покращилися їхні навички керівництва, як змінилося їхнє управлінське мислення в контексті виконання завдань та отриманого досвіду. Потім експерти, що проводили оцінку порівнюють актуальні та минулорічні дані, дають індивідуальний зворотний зв'язок управлінській команді. Це необхідний процес, адже людина в потоці щоденних завдань не завжди може усвідомити своє професійне зростання і які

компетенції вона наростила за цей час. Результати оцінки допомагають персоналу подивитися на себе з боку, знайти шлях до застосування набутого досвіду, побачити привід для гордості чи подальшого розвитку.

Перед тим як проводити оцінювання дуже важливо докладно розповісти представникам топ-менеджменту як проходитиме оцінка, навіщо вона проводиться, у якому форматі буде дано зворотний зв'язок, хто матиме доступ до результатів дослідження. Якщо цього не зробити, то у керівників може з'явитися привід розцінювати дослідження як марну процедуру без виразних цілей, загрозу авторитету або як неприємне відволікання від роботи.

Не менш важливий момент – процедура оцінки має бути відкритою. Керівник повинен мати можливість самостійно досліджувати свою поведінку в процесі, розуміти, на чому ґрунтується експертний висновок про рівень розвитку його компетенцій.

Керівник не зобов'язаний довіряти висновку про його навички та вміння, яке було зроблено HR-фахівцями у закритому кабінеті. Топ-менеджер повинен сам переконатися в тому, що оцінювач перед ним справді експерт, і на його аналіз можна покластися.

Приклад відкритої оцінки – центри розвитку, де експерти виділяють набір управлінських навичок, а особа, що буде оцінюватись, демонструє розвиток цих навичок під час виконання вправ. У процесі процедури керівник оцінює себе самостійно, поряд з оцінкою експерта.

Задля оцінки представників топ-менеджменту можна використати наступні інструменти, рис.1. Розглянемо можливість застосування базових інструментів оцінки професійних компетентностей представників топ-менеджменту детальніше.

Інтерв'ю з компетенцій допомагає проаналізувати рівень розвитку компетенцій управлінця, з'ясувати, в чому його сильні/слабкі сторони. Топ-менеджер та експерт перебувають у діалозі, протягом якого можна зрозуміти, як мислить керівник, як планує свої дії, як приймає рішення і на чому вони

ґрунтуються. Тобто, за допомогою оцінки досвіду можна спрогнозувати майбутню поведінку людини.

Як правило, на інтерв'ю з компетенцій присутні два експерти-оцінювачі.

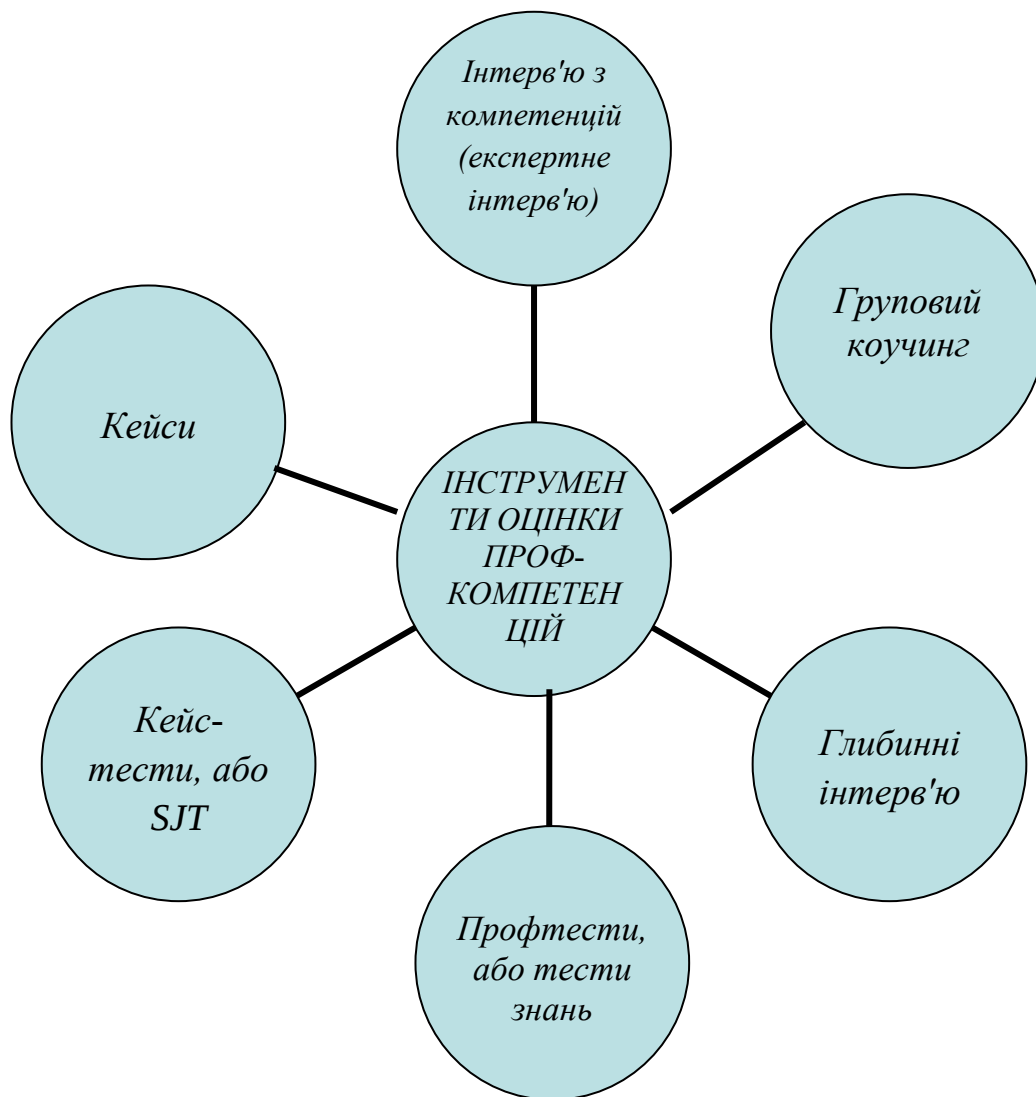


Рис. 1. Інструменти оцінки професійних компетенцій топ-менеджерів компанії

Джерело: узагальнено автором [1-4]

Це пояснюється тим, що топ-менеджери не рядові співробітники, це досвідчені та харизматичні люди, вони знають, як грамотно себе подати, вміють захопити, маніпулювати співрозмовником. Коли на інтерв'ю присутні два оцінювачі, один із них спілкується з керівником, а другий виконує роль спостерігача. Експерт-спостерігач знаходиться поза енергетичним полем

бесіди, він може вчасно помітити нещирість особи, що опитується або поставити уточнююче питання. Після інтерв'ю експерти обговорюють отримані результати, співвідносять їх, формують об'єктивний висновок.

Цей метод також передбачає оцінку hard skills співробітника галузевим експертом. В інтерв'ю учасник наводить приклади робочих завдань та кейсів, а експерт оцінює, наскільки професійно людина підходить до вирішення проблем, який у нього досвід, яким багажем навичок оперує менеджер, на що звертає увагу. Це дає йому основу для висновків, наскільки учасник володіє необхідними профкомпетенціями [4].

Також інтерв'ю можна доповнити діловими іграми або бізнес-симуляціями, що дасть змогу у реальному часі поспостерігати, як опитуваний проявляє себе в запропонованих обставинах. В інтерв'ю за наслідками гри фахівці дізнаються враження самого керівника: де він добре впорався, що не вийшло, і що він міг би зробити зараз, щоб виправити ситуацію [2].

Також інтерв'ю можна доповнити тестуванням, результати оцінки якого покажуть не тільки поведінку особи, що спостерігається, а й потенціал до прояву різних компетенцій: управлінських, професійних, корпоративних. Перевага цього доповнення полягає у тому, що завдяки тестам можна проаналізувати всі сфери особистості: мотивацію, інтелектуальний потенціал, особистісні особливості. Крім того, тести не схильні до впливу оцінюваного топ-менеджера, що підвищує об'єктивність оцінки.

Експертне інтерв'ю найчастіше використовується з метою оцінки топ-керівників. Щоб провести його якісно, необхідно залучити експерта, глибоко зануреного у специфіку сфери, а також у процеси компанії, стандарти якості, стратегічні цілі та бізнес-контекст. Метод інтерв'ю з компетенцій хороший тим, що його можна доповнити іншим способом діагностики. Це дозволить зробити оцінку більш комплексною та об'єктивною.

Ще один дієвий інструмент, коучинг – це метод розвитку управлінської команди, в процесі якого керівники мають можливість оцінити себе та отримати зворотний зв'язок від коуча. Як правило, коучинг використовують для

індивідуального та групового розвитку, підвищення згуртованості, поліпшення взаєморозуміння в групі. Це важливо тому, що культура управлінської команди це субкультура компанії, оскільки саме управлінці формують корпоративну культуру персоналу, і те, як поводить топ-менеджмент, відбивається на поведінці всіх співробітників.

Технологія коучингу дасть змогу провести індивідуальний психологічний аналіз кожного керівника, і за результатами експерти можуть провести групові коуч-сесії [2]. Трансформація команди у комунікативній, робочій, ментальній сферах супроводжується регулярною діагностикою. Це дозволяє побачити процес у динаміці та своєчасно реагувати на зміни всередині топ-команди.

Глибинні інтерв'ю носять як діагностичний, а й психотерапевтичний характер. Під час інтерв'ю аналізуються: професійний досвід людини, ключові події з особистого життя, фактори, що мотивують, особистісні цінності, досягнення, невдачі.

Незважаючи на те, що глибинні інтерв'ю – суворо конфіденційний метод, не так багато людей готові розповісти про себе особисту інформацію, особливо в робочому просторі. Крім того, експерт, який проводить розмову, має бути добре підготовлений та мати психологічну освіту [4].

Також добре себе зарекомендував такий інструмент оцінювання, як профтести, або тести знань, які передбачають перевірку знань теорії, алгоритмів та процесів у певній сфері. Можуть включати письмові тести та практичні завдання, які дозволяють перевірити специфічні здібності й технічні знання. Тести розкривають прогалини в теорії, розумінні принципів роботи та процесів компанії, таким чином дозволяють визначити, чому саме необхідно вчити співробітників. При проведенні автоматизованого тестування, за допомогою тестів можна швидко оцінити велику кількість кандидатів та співробітників, це заощаджує час й ресурс оцінювачів та спостерігачів, тому їх часто застосовують для масової оцінки.

Кейс-тести, або SJT, це інструмент, що передбачає формування набору ситуацій, у яких фахівець вибирає найближчий для себе варіант поведінки. Від

тестів знань відрізняється тим, що не містить єдиної однозначної правильної відповіді [4]. Вибраний учасником варіант говорить про те, яку він має компетенцію і чи вона відповідає потребам компанії.

Також корисно використовувати кейси, що мають вигляд симуляцій робочих ситуацій, коли особи, що проводять опитування моделюють певні умови для учасника оцінки, що дозволяють провести діагностику менеджера у заданих умовах. Ці ситуації передбачають прояв конкретних компетенцій. Приклад: аналітичний кейс для менеджера з продажу, де пропонується вирішити кілька проблем клієнтів. Для цього необхідно продемонструвати знання особливостей товарів та процесів компанії, ланцюгів поставок, кредитної політики тощо. Доцільно під кожну бажану компетенцію розробляти кейс, що дозволить виявити прогалини не тільки в теорії, а й у знанні стандартів, а також визначити відповідність цінностям компанії. Кейси добре підійдуть, якщо проводиться регулярна оцінка кандидатів на конкретну посаду й компанія володіє внутрішніми оцінювачами.

Ще один метод, вартий розгляду задля оцінки *hard skills* співробітника галузевим експертом, – це експертне інтерв'ю. В такому інтерв'ю учасник наводить приклади робочих завдань та кейсів, а експерт оцінює, наскільки професійно працівник підходить до вирішення проблем, який у нього досвід, яким навичковим багажем оперує, на що звертає увагу. Це дасть йому інформацію для висновків, наскільки учасник володіє необхідними профкомпетенціями. Експертне інтерв'ю найчастіше використовується з метою оцінки топ-керівників. Щоб провести його якісно, необхідно залучити експерта, глибоко зануреного у специфіку сфери діяльності, а також у процеси компанії, стандарти якості, стратегічні цілі та бізнес-контекст.

Задля ефективної оцінки представників топ-менеджменту потрібно донести топ-менеджменту інформацію про цілі та формат дослідження, з врахуванням деталізації, процедура має бути максимально відкритою та прозорою. Якщо цього не зробити, то керівники можуть відмовитися від оцінки чи саботувати процес. Поряд з цим потрібно обов'язково давати зворотний

зв'язок про необхідність стимулювання розвитку необхідних профкомпетенцій, що діагностовано за результатами оціночних заходів.

Актуалізація компетенцій допомагає топ-менеджерам проаналізувати свої сильні сторони та зони розвитку, знайти шлях для застосування навичок на практиці, відповісти на внутрішні питання. Тому проведення оцінки профкомпетенцій топ-менеджменту, це необхідний процес, що дозволить завжди мати актуальну інформацію про наявний персонал, його профкомпетентність та можливості для її розвитку.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. При діагностиці представників топ-менеджменту експерти можуть використовувати різні моделі, методи та інструменти, головне, що потрібно враховувати, що вибір інструменту повинен залежати від ситуації, що склалася в команді, від побажань самих керівників, а також мети, що була поставлена перед експертами, що проводять оцінювання.

Перелік інструментів постійно розширюється, тому необхідно напрацьовувати набір заходів, що дасть змогу представникам топ-менеджменту отримувати індивідуальний зворотний зв'язок за результатами оцінки.

Література

1. Kemei, D., Oboko, R. and Kidombo, H. (2018), "The influence of top management support on the relationship between project manager leadership competencies and ERP system project performance: Findings from Kenya energy sector" *International Academic Journal of Innovation, Leadership and Entrepreneurship*, vol. 2(2), pp. 195-210.
2. Wolanin, M. (2022), "Competencies of top management, and the needs of 21st century enterprises in a VUCA world" *VUZF Review*, vol. 7(2), pp. 170-182.
3. Корольов Д.С. (2020), Адаптація моделі «20 граней» до оцінювання компетенцій топ-менеджменту № 37, *Вісник ХДУ Серія Економічні науки* С. 40-45. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2020-37-7>

4. Герасименко, О., Демченко, А. (2024), Компетентності сучасних менеджерів: дефініція, дизайн моделі, інструментарій удосконалення. *Економіка та суспільство*, (59). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-101> (дата звернення: 15.11.2024).

References

1. Kemei, D., Oboko, R. and Kidombo, H. (2018), “The influence of top management support on the relationship between project manager leadership competencies and ERP system project performance: Findings from Kenya energy sector”, *International Academic Journal of Innovation, Leadership and Entrepreneurship*, vol. 2(2), pp. 195-210.
2. Wolanin, M. (2022), “Competencies of top management, and the needs of 21st century enterprises in a VUCA world”, *VUZF Review*, vol.7(2), pp. 170-182.
3. Korolov, D.S. (2020), “Adaptation of the “20 faces” model to the assessment of top management competencies”, *Naukovyi visnyi Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky - Scientific Spring of Kherson State University. Series: Economic Sciences*, vol. 37, 40-45.
4. Herasymenko, O., and Demchenko, A. (2024), “Competencies of modern managers: definition, model design, improvement toolkit”, *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. (59). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-101>.

Стаття надійшла до редакції 24.12.2024 р.