УДК 005.95/96

КОМПЕТЕНТНІСНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ УСПІШНОСТІ РОБОТИ КЕРІВНИКА

Білорус Т.В., Омельяненко А.І.
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

У статті проаналізовано питання актуальності використання компетентнісного підходу в процесі управління персоналу в цілому та його оцінювання зокрема. Запропоновано використовувати у якості критеріїв оцінювання персоналу його компетенції. Наведено пропозиції щодо класифікації компетенцій успішності роботи керівника за групами компетенцій, спрямованих на результативну роботу підприємства (підрозділу) та на ефективне управління підлеглими. Розроблено алгоритм проведення оцінки успішності роботи керівника та надано його методичне забезпечення. Проведено експертне опитування та визначено вагомість груп комептенцій та окремих компетенцій, що є основою для проведення оцінки успішності роботи керівника. Сформульовано рекомендації щодо визначення типу керівника за результатами проведеної оцінки.
Ключові слова: оцінювання успішності роботи керівника; компетенції, спрямовані на результативну роботу; компетенції, спрямовані на ефективне управління колективом; вагомість компетенцій; тип керівника.

Постановка проблеми. Формування конкурентоспроможної соціально-спрямованої економіки є одним із стратегічних орієнтирів економічної політики України. Особлива роль у досягненні ефективності діяльності підприємств належить забезпеченню їх високо компетентними працівниками, що виступає однією з передумов стійкого розвитку підприємства. Сучасна практика управління персоналом вимагає використання передових підходів, зокрема компетентнісного. Особливо актуальним є його використання саме у системі оцінювання персоналу, що і визначає актуальність теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень. Оцінювання персоналу підприємства, що базується на компетентнісному підході, стає все більш актуальним. Вивченням проблем оцінювання персоналу як процесу та як результату діяльності працівників займається багато вітчизняних та зарубіжних вчених. Слід виокремити роботи М. Амстронга, Л. Балабанової, Д. Богині, В. Данюка, Г. Десслера, Г. Дмитренка, М. Долішного, В. Дятлова, А. Кібанова, А. Колота, О. Крушельницької, Д. Мак-Клелланда, Ю. Одегова, В. Петюха, Л. Спенсера, С. Спенсера, О. Стахова, С. Шекшні, С. Холліфорда та ін.

Метою дослідження є розробка методичних рекомендацій щодо проведення комплексної оцінки успішності роботи керівника на основі компетентнісного підходу.

Виклад основного матеріалу. У процесі дослідження ми пропонуємо використовувати певний алгоритм вирішення поставленого завдання, який містить кілька етапів.

Етап 1. Визначення критеріїв (компетенцій) оцінювання успішності роботи керівника. Аналіз наукових джерел засвідчив про наявність різних підходів до визначення кількості та групування компетенцій, які можуть бути використані в процесі оцінювання. Перелік компетенцій є доволі широким та різноманітним. Використання великої кількості компетенцій при проведенні процедури оцінювання персоналу значно її ускладнює, тому пропонуємо використовувати найбільш вагомі на нашу думку.

Також слід зазначити, що успішність роботи керівника визначається ефективністю роботи підприємства (структурного підрозділу) та високою орієнтацією на роботу з підлеглими. Саме ці два вектори повинна поєднувати у собі роботи керівника. Так в процесі дослідження нами було виокремлено дві групи компетенцій успішного керівника:

І група – компетенції, спрямовані на результативну роботу підприємства (окремого структурного підрозділу):

1.1. орієнтація на результат – передбачає прагнення відповідати встановленим стандартам роботи (досягненню цілей діяльності) та перевищувати їх;

1.2. індивідуальні риси – лідерство, впевненість у собі, принциповість, стресостійкість, відповідальність, дисциплінованість тощо;

1.3. орієнтація на якість – високопрофесійне виконання своїх повноважень з отриманням високих якісних показників у роботі;

1.4. гнучкість – здатність адаптуватися та ефективно працювати у різноманітних ситуаціях; вміння швидко реагувати на зміни та не чинити їм опір, а вдало до них пристосовуватися;

1.5. аналітичне мислення – передбачає знатність до структуризації та систематизації складових частин проблеми, здатність до систематичного співставлення різних факторів та аспектів; здатність до раціонального розташування пріоритетів тощо;

1.6. концептуальне мислення – здатність виявляти закономірності та нечіткі зв'язки між ситуаціями, а також виокремлювати ключові моменти у складних ситуаціях (включає в себе здатність до індукції, логічного та творчого мислення);

1.7. ініціативність – вміння генерувати нові рішення з розвитку структурного підрозділу, його працівників та підприємства в цілому; знаходити нові можливості підвищити ефективність роботи тощо.

ІІ група – компетенції, спрямовані на ефективне управління колективом:

2.1. розвиток підлеглих – виявлення зацікавленості у розвитку підлеглих, вдосконаленні їх професійних та особистих якостей;

2.2. міжособистісне розуміння – передбачає бажання зрозуміти інших; підтримує підлеглих та проявляє повагу і позитивне ставлення до них, ставить людей на перше місце, володіє техніками управління конфліктами, має схильність до компромісів тощо;

© Білорус Т.В., Омельяненко А.І., 2016

2.3. побудова взаємовідносин та робота в команді – здатність будувати та підтримувати доброзичливі стосунки у колективі, комфортні для спілкування; викликати симпатію до себе; вміння вислуховувати, дати пораду тощо; прагнення співпрацювати з іншими, бути частиною команди, вміння розподілити колективну роботу між її членами; взаємодія задля досягнення командних цілей, надання допомоги.

Таким чином, запропонований нами набір компетенцій для оцінювання успішності роботи керівника містить дві групи загальних компетенцій, що зорієнтовані не лише на досягнення цілей діяльності, а й на побудову взаємовідносин у колективі з досягненням синергетичного ефекту від роботи його членів.

Для визначення вагомості та структури наведеного переліку компетенцій було проведене анкетування, під час якого учасникам пропонувалось проаналізувати компетенції, які мають вирішальний вплив на успішність роботи керівника. До експертизи було залучено 25 фахівців (науковців та практиків). Експертна оцінка передбачала проведення таких етапів: підготовка анкети для опитування; власне опитування; обробка результатів анкетування.

Опитування експертів проводилось шляхом визначення рангу спочатку по групах компетенцій, а тоді – кожної компетенції всередині групи. При цьому, мінімальний ранг присвоювався найвпливовішому фактору, визначеному кожним експертом. Для підтвердження узгодженості думок експертів розраховувався коефіцієнт конкордації. При оцінці суттєвості зазначених коефіцієнтів виходили з того, що чим ближче до одиниці наближається коефіцієнт конкордації, тим більш узгодженими є думки експертів. Одним із методів підтвердження істотності коефіцієнта конкордації є його оцінка за критерієм Пірсона χ^2. Якщо $\chi^2_{розр.} > \chi^2_{табл.}$, то коефіцієнт конкордації є істотним при ступенях свободи $f = n-1$ та заданому рівні значимості $\alpha = 0{,}01$ [1-3].

Після підтвердження істотності коефіцієнта конкордації, було визначено вагомість кожної групи компетенцій та кожної компетенції всередині групи.

Результати експертної оцінки груп компетенцій, коефіцієнти конкордації, Пірсона та вагомість кожного з критеріїв, розраховані та наведені у табл. 1.

Коефіцієнти конкордації розраховувались наступним чином для груп:

$$W_2 = \frac{84.5}{\frac{1}{12}\cdot 25^2\cdot(2^3-2)-25\cdot 0} = 0{,}2704$$

Розрахункове значення критерію Пірсона χ^2 відповідно буде становити:

$$\chi^2_{розр2} = 0{,}2704\cdot 25\cdot (2-1) = 6{,}76$$

Як видно з розрахунків, одержані значення критерію Пірсона свідчать про істотність коефіцієнтів конкордації, оскільки відповідно розрахункове значення χ^2 більше табличних, а саме: $\chi^2_{розр2} = 6{,}76$, що більше табличного значення $\chi^2_{табл.} = 6{,}63$ для 1 ступеня свободи та рівня значимості $\alpha = 0{,}01$.

Також на цьому етапі було визначено вагомість обраних компетенцій в кожній групі шляхом експертного опитування та проведення відповідних розрахунків (табл. 2 та табл. 3).

Таблиця 1

Результати ранжування груп компетенцій для оцінювання успішності роботи керівника

Найменування характеристик	Умовні позначення	Результат експертної оцінки груп компетенцій	
		компетенції, спрямовані на результативну роботу підприємства (структурного підрозділу)	Компетенції спрямовані на ефективне управління колективом
Сума рангів	Si	31	44
Середня сума рангів	$\overline{S}$	37,5	
Квадрат відхилення	$(Si-\overline{S})^2$	42,25	42,25
Коефіцієнт конкордації	W	0,36	
Критерій Пірсона	χ^2	9 > 6,63	
Коефіцієнт вагомості груп компетенцій	α_i	0,76	0,24

Коефіцієнти конкордації розраховувались наступним чином для груп:

1) компетенцій, спрямованих на результативну роботу:

$$W_2 = \frac{5072}{\frac{1}{12}\cdot 25^2\cdot(7^3-7)-25\cdot 0} = 0{,}2898$$

2) компетенцій, спрямованих на ефективне управління колективом:

$$W_3 = \frac{278}{\frac{1}{12}\cdot 25^2\cdot(3^3-3)-25\cdot 0} = 0{,}2224$$

Розрахункове значення критерію Пірсона χ^2 відповідно буде становити:

1) для групи компетенцій, спрямованих на результативну роботу:

Таблиця 2

Результати ранжування групи компетенцій, спрямованих на результативну роботу

Найменування характеристик	Умовні позначення	Результат експертної оцінки компетенцій, спрямованих на результативну роботу						
		1.1.	1.2.	1.3.	1.4.	1.5.	1.6.	1.7.
Сума рангів показників	Si	55	88	104	123	138	75	117
Середня сума рангів	$\overline{S}$	100						
Квадрат відхилення	$(Si-\overline{S})^2$	2025	144	16	529	1444	625	289
Коефіцієнт конкордації	W	0.2898						
Критерій Пірсона	$\chi^2_{розр.}$	43.47 > 16.8						
Коефіцієнт вагомості компетенції	α_i	0.2286	0.1657	0.1352	0.099	0.0705	0.1905	0.1105

$$\chi^2_{розр2} = 0{,}2898 \cdot 25 \cdot (7-1) = 43{,}47$$

2) для групи спрямованих на ефективне управління колективом:

$$\chi^2_{розр3} = 0{,}2224 \cdot 25 \cdot (3-1) = 11{,}12$$

Таблиця 3

Результати ранжування групи компетенцій, спрямованих на ефективне управління колективом

Найменування характеристик	Умовні позначення	Результат експертної оцінки компетенцій, спрямованих на ефективне управління колективом		
		2.1.	2.2.	2.3.
Сума рангів показників	Si	60	53	37
Середня сума рангів	$\overline{S}$	50		
Квадрат відхилення	$(Si-\overline{S})^2$	100	9	169
Коефіцієнт конкордації	W	0.2224		
Критерій Пірсона	$\chi^2_{розр.}$	11.12 > 9.2		
Коефіцієнт вагомості компетенцій	α_i	0.2	0.2933	0.5067

Як видно з розрахунків, для всіх трьох груп показників одержані значення критерію Пірсона свідчать про істотність коефіцієнтів конкордації, оскільки відповідно розрахункові значення χ^2 більше табличних, а саме:

$\chi^2_{розр2} = 43{,}47$, що більше табличного значення $\chi^2_{табл} = 16{,}8$ для 6 ступенів свободи та рівня значимості $\alpha = 0{,}01$;

$\chi^2_{розр3} = 11{,}12$, що більше табличного значення $\chi_{2табл} = 9{,}2$ для 2 ступенів свободи та рівня значимості $\alpha = 0{,}01$.

Таким чином на основі проведеного експертного опитування в групі фахівців, думки яких щодо предмету дослідження виявилися узгодженими, було визначено структуру компетенцій та вагомість кожної з них, що є основою для оцінювання успішності роботи керівника.

Етап 2. Проведення комплексної кількісної оцінки компетенцій, що були виокремленні на попередньому етапі дослідження. На практиці компетенції оцінюються відповідно до розробленої на підприємстві шкали. Ми пропонуємо використовувати шкалу, запропоновану О. Щуром [4]:

5 балів – лідерський рівень (необхідний для топ-менеджменту), необхідний для керівників, які приймають стратегічні рішення. Лідерський рівень означає, що керівник не лише сам застосовує необхідні навички, але і створює можливість для інших працівників розвивати дану компетенцію. Такий керівник організовує спеціальні заходи, задає норми, правила, процедури, що сприяють появі даних компетенцій у інших працівників.

4 бали – сильний рівень (необхідний для керівників середнього рівня). Керівник повинен вміти активно впливати на те, що відбувається, справлятися із завданнями підвищеної складності. Даний рівень передбачає здібності наперед бачити та попереджувати негативні події.

3 бали – базовий рівень (необхідний та достатній для спеціалістів). Базовий рівень дає уявлення про те, яка саме поведінка та, які саме здібності необхідні для виконання роботи. Якщо працівник при оцінці компетенції отримує 3 бали, це означає, що він володіє необхідними навичками для ефективного виконання роботи.

*2 бали – достатній рівень (*необхідний додатковий розвиток даної компетенції). Якщо працівник отримує 2 бали при оцінці певної компетенції, це означає, що він частково проявляє навички, що вводять до складу компетенції і потребує удосконалення у цьому напрямку.

1 бал – незадовільний рівень (розвиток не можливий). Така оцінка вказує на те, що працівник не володіє необхідними навичками і не намагається їх розвивати. Якими ж способами можна оцінювати наявність системи компетенцій розроблену для певної посади у конкретного працівника? На практиці використовують безліч методів оцінки.

Базою дослідження в роботі є відділ маркетингу ТОВ «Гранд-молпродукт». Група експертів (керівник підприємства, керівник відділу кадрів, керівник виробничого відділу та два працівника відділу маркетингу) оцінила роботу керівника відділу маркетингу за запропонованим переліком компетенцій та шкалою їх оцінки, отримані результати представлені у табл. 4.

Таблиця 4

Показники оцінки успішності роботи керівника відділу маркетингу ТОВ «Гранд-молпродукт»

Компетенція	Вагомість компетенції	Оцінка експертів						Середнє значення оцінки	Зважене значення оцінки
		1	2	3	4	5	6		
І група – компетенції, спрямовані на результативну роботу відділу (0,76)									
1.1. орієнтація на результат	0.2286	5	4	4	5	4	4	4,3334	0,9907
1.2. індивідуальні риси	0.1657	4	3	4	5	3	3	3,6667	0,6077
1.3. орієнтація на якість	0.1352	4	4	5	3	4	4	4,0000	0,5408
1.4. гнучкість	0.0990	4	4	4	3	3	4	3,6667	0,3630
1.5. аналітичне мислення	0.0705	5	4	5	4	4	4	4,3334	0,3055
1.6. концептуальне мислення	0.1905	4	5	5	4	4	4	4,3334	0,8256
1.7. ініціативність	0.1105	3	3	4	4	3	3	3,3334	0,3684
Всього по групі									3,6962
ІІ група – компетенції, спрямовані на ефективне управління колективом (0,24)									
2.1. розвиток підлеглих	0.2	3	5	4	4	3	3	3,6667	0,7334
2.2. міжособистісне розуміння	0.2933	4	4	4	5	5	4	4,3334	1,2710
2.3. побудова взаємовідносин та робота в команді	0.5067	4	4	4	3	4	4	3,8334	1,9424
Всього по групі									3,9468

Інтегральний показник успішності роботи *(Іур)* керівника відділу маркетингу розраховується:

$$Іур = 0,76*3,6962 + 0,24*3,9468 = \\ = 2,8092 + 0,9473 = 3,7565$$

Етап 3. Інтерпретація отриманих значень інтегрального показника та розробка рекомендацій. У разі отримання керівником оцінки [5].

– *до 2 балів – невідповідність посаді* – звільнення або переведення на нижчу ланку;

– *2-3 бали – часткова відповідність посаді* – необхідне підвищення кваліфікації та повторна оцінка;

– *3-4 бали – відповідність посаді* – бажане подальше навчання, а от необхідності проведення повторної оцінки не має;

– *4-5 балів – повна відповідність посаді* – необхідно розглянути можливість підвищення та/або преміювання за успішну діяльність.

Згідно інтерпретації результатів оцінки керівник відділу маркетингу ТОВ «Гранд-молпродукт» відповідає займаній посаді. Також слід відзначити, що підвищення рівня ініціативності керівника призведе до покращення загальної оцінки у майбутньому.

Таким чином інтегральний показник успішності роботи керівника є базовим індикатором, що фокусує увагу на основних проблемах у роботі з персоналом та його оцінкою. На основі цих даних можна проводити порівняльну оцінку працівників підприємства, виявляти сильні та слабкі сторони у їх роботі.

Етап 4. Визначення типу керівництва за класифікаційною ознакою «орієнтація на реалізацію цілей діяльності та орієнтація на роботу з персоналом» (рис. 1).

Рис. 1. Модель визначення типу керівництва [модифіковано автором на основі [6]

На рис. 1 запропоновано чотири типи керівників, відмінність між якими напряму залежить від того, наскільки вони у своїй роботі вони орієнтуються на роботу з персоналом і на реалізацію цілей діяльності. Надамо характеристику кожному з типів цих типів [6].

Перший тип «Ідеальний керівник» – високий рівень орієнтації на роботу з персоналом і високий рівень орієнтації на реалізацію стратегії ефективного управління підприємством. Поєднання цих двох векторів у роботі керівника відділу персоналу підкріплюється високою системою мотивації.

Другий тип «Комунікатор» – високий рівень орієнтації на роботу з персоналом і низький рівень орієнтації на реалізацію стратегії ефективного управління підприємством. Система мотивації такого керівника відповідає середньому рівню. Він не ставить перед собою важких завдань, але є непоганим виконавцем для вищого керівництва, наділений високими комунікативними якостями, легко вміє попередити та подолати конфлікти в колективі, вірить в успіх своїх підлеглих, які заради нього здатні на «великі» вчинки.

Третій тип «Формаліст» – низький рівень орієнтації на роботу з персоналом і низький рівень орієнтації на реалізацію стратегії ефективного управління підприємством. Сила мотивації теж низька. Це формальний керівник не зацікавлений в саморозвитку, розвитку персоналу та організації, виконує розпорядження вищого керівництва та сліпо слідує їм. При цьому він не в змозі привнести нові ідеї в організацію через відсутність мотивації до саморозвитку та його неготовністю до впровадження змін. Чинить високий опір змінам, перешкоджаючи розвитку організації.

Четвертий тип «Потужний механізм» – низький рівень орієнтації на роботу з персоналом і високий рівень орієнтації на реалізацію стратегії ефективного управління підприємством. Мотивація на середньому рівні. Менеджерські якості спрямовані на посилення ефективності роботи організації, при цьому людський фактор виступає допоміжним засобом досягнення запланованого результату.

Відзначимо, що за результатами анкетування (табл. 4) керівник відділу маркетингу ТОВ «Гранд-молпродукт» за запропонованою класифікацією належить до типу «Ідеальний керівник», але знаходиться лише в самій нижній лівій частині цього квадранту, тому його є на що звернути увагу.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином в процесі дослідження розроблено методичні рекомендації, що дають можливість проведення комплексної оцінки успішності роботи керівника на основі компетентнісного підходу. Використання запропонованих методичних рекомендацій дає можливість отримати інтегральну оцінку діяльності керівника, визначити тип керівництва та запропонувати заходи щодо підвищення ефективності та успішності роботи керівника підприємства (структурного підрозділу). Поза увагою авторів у даній статті залишилися конкретні пропозиції щодо механізмів та інструментів підвищення успішності роботи керівника, що слугує перспективами подальших досліджень.

Список літератури:

1. Kendall M. G. Rank Correlation Methods. – H. Y.: Hafner Publ. Go., 1995. – 196 p.
2. Сеньо П. С. Теорія ймовірностей та математична статистика: підр. – [2-ге вид., перероб. і доп.] / – К.: Знання, 2007. – 556 с.
3. Ковтун Н. В. Теорія статистики: курс лекцій, практикум. – К.: ІМЕКС. – 2007. – 276 с.
4. Щур О. Визначення та оцінка компетенцій, що зумовлюють ефективність працівника / О. Щур // Практика управління. – березень. – 2007. – Режим доступу: www.hr.kavjarnia@gmail.com

5. Кудрявцева О. В., Грушко Д. А. комплексная оценка персонала с использованием ингрального показателя эффективности / Экономические исследования. – № 2. – 2014. Режим доступа: http://cyberleninka.ru/article/n/kompleksnaya-otsenka-personala-s-ispolzovaniem-integralnogo-pokazatelya-effektivnosti
6. Цюрко І. А. Модель ідеального керівника відділу персоналу / І. А. Цюрко // Бізнес Інформ. – 2013. – № 12. – С. 372-377.

Белорус Т.В., Омельяненко А.И.
Киевский национальный университет имени Тараса Шевченко

КОМПЕТЕНТСНОСТНЫЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ УСПЕШНОСТИ РАБОТЫ РУКОВОДИТЕЛЯ

Аннотация
В статье проанализированы вопросы актуальности использования компетентностного подхода в процессе управления персоналом в целом и его оценки в частности. Предложено использование в качестве критериев для оценки персонала его компетенции. Представлены предложения по классификации компетенций успешности работы руководителя по группам компетенций. направленных на результативную работу предприятия (подразделения) и на эффективное управление подчиненными. Разработан алгоритм проведения оценки работы руководителя и представлено его методическое обеспечение. Проведен экспертный опрос и определена весомость групп компетенций и отдельных компетенций, что положено в основу проведения оценки успешности работы руководителя. Сформулированы рекомендации по определению типа руководителя по результатам проведенной оценки.
Ключевые слова: оценка успешности работы руководителя; компетенции. направленный на результативную деятельность; компетенции, направленные на эффективное управление коллективом; весомость компетенций; тип руководителя.

Belorus T.V., Omelianenko A.I.
Taras Shevchenko National University of Kyiv

EVALUATING HEAD'S PERFORMANCE USING COMPETENCY APPROACH

Summary
This paper analyzes the role of competency approach utilization in staff management in general and its assessment in particular. It is offered to use a competence of staff as basic criteria for its further evaluation. The paper suggests head's performance classification into two groups: the one that aimed at efficient firm's performance and the one that focuses on efficient stuff management. An algorithm of head's performance evaluation and its methodological framework are developed. It is also has been conducted an expert survey as well as group and individual competences' validity is defined since it is a basis for head's performance assessment. Additionally, recommendations regarding a relevant head's profile identification via performed evaluation result are provided.
Keywords: head's performance assessment, competence aimed at productive work; competence for the effective staff management; competencies validity; head's type.