

**ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ПОБУДОВИ МОДЕЛІ КОМПЕТЕНЦІЙ**

*Модель оцінки компетенцій працівників лежить в основі багатьох бізнес-процесів щодо роботи з персоналом. Вона дає змогу визначити здатність співробітників досягати поставлених цілей, побачити окупність витрат на персонал. У роботі описана система побудови оцінки співробітників у ТОВ «Уніплит», яка охоплює кілька етапів і дозволяє отримати цінну інформацію про людський ресурс компанії. Досліджено вплив оцінки персоналу на ефективність діяльності організації. Основна увага приділена визначенню критеріїв оцінки персоналу, формулюванню змісту компетенцій, які потрібні працівникові для успішного виконання посадових обов'язків. На базі проведеного аналізу ми сформуваємо модель оцінки персоналу, що є взаємозв'язаною системою оцінки особистісних показників (а саме оцінки результативності і оцінки рівня розвитку компетенцій працівника), змодельовали алгоритм визначення інтегрованої оцінки, а також описали приклади компетенцій і запропонували практичні рекомендації щодо застосування даного алгоритму в ТОВ «Уніплит»*

*A model of estimation of competences of workers is the basis of many business processes on work with a personnel. This model allows to define ability of employees to arrive at the put aims, see recoupmnt of charges on a personnel. In-process the described system of construction of estimation of employees is on LTD «Uniptyt». This system includes a few stages and allows to get valuable information about the human resource of company. Influence of estimation of personnel is investigational on efficiency of activity of organization. Basic attention is spared to determination of criteria of estimation of personnel, formulation of maintenance of competences that need to the worker for successful implementation to them of position requirements. On the base of the conducted analysis we formed a model the estimations of personnel, that are the associate system of estimation of personality indexes (namely estimations of effectiveness and estimation of level of development of competences of worker), modeled the algorithm of determination of the integrated estimation, and also described the examples of competences and practical recommendations offered in relation to application of this algorithm on LTD «Uniptyt».*

*Ключові слова: інтерв'ю щодо компетенцій, компетенції, компетентнісний підхід, критерії оцінки персоналу, модель компетенцій, оцінка персоналу, персонал, управління персоналом.*

*Key words: interview for to the competences, competences, competence-based approach, criteria of estimation of personnel, model of competences, estimation of personnel, personnel, management a personnel.*

**Окреслення проблеми та зв'язок із важливими науково-практичними завданнями.** В сучасних умовах стрімкого розвитку інноваційних технологій постійно зростають вимоги до знань, вмінь і навичок персоналу підприємства. Особливу роль у роботі з персоналом відіграє оцінка його компетенцій. Правильно організована та здійснена оцінка персоналу спроможна виявити багато проблем в системі управління організацією.

**Аналіз досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання проблеми.** Питання оцінки персоналу висвітлені в працях: В. Галенка, Б. Генкіна, Д. Карнегі, М. Мескона, Г. Попової, В. Абрамова, Г. Виноградського, А. Гриценка, В. Данюка. Результатом цих досліджень є розроблення різних оціночних методик персоналу. Але такий аспект як методологія чисельного оцінювання компетенцій персоналу є недостатньо дослідженим, що ускладнює використання моделі оцінки персоналу на практиці.

Метою дослідження є визначення особливостей оцінки персоналу підприємства на основі побудови моделі компетенцій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Всебічна і об'єктивна оцінка співробітників – це активний та дієвий інструмент управління, котрий дає змогу вирішувати кадрові проблеми в організаціях, досягати успіху в конкурентній боротьбі.

Оцінка персоналу на основі компетентнісного підходу ґрунтується на процесах порівняння таких характеристик роботи, як: результативність, якість і складність праці з еталонними значеннями цих характеристик за конкретними посадами.

Основним методом оцінки персоналу на ТОВ «Уніплит» є щорічна оцінка діяльності, яку проводять на початку календарного року (після отримання даних про результати діяльності компанії за попередній рік), що дає змогу розрахувати рівень виконання ключових показників ефективності (КПЕ), які встановлені для співробітників у звітному періоді. При цьому використовують такі технології, як інтерв'ю, оціночне інтерв'ю, визначення КПЕ.

На ТОВ «Уніплит» персонал оцінюють за категоріями:

- 1) топ-менеджмент (керівники підрозділів);
- 2) керівники нижчої ланки (начальники дільниць);
- 3) кваліфіковані робітники.

Для оцінки діяльності співробітників використовують спеціально розроблені форми: анкети для керівників і анкети для начальників дільниць, які відрізняються за змістом та цілями використання.

Етапи оцінювання персоналу на ТОВ «Уніплит»:

1. *Планування робіт, затвердження графіків проведення оцінки.* Відділ наймання та розвитку персоналу складає розширений план-графік проведення оціночної процедури.

2. *Повідомлення про початок процедури оцінки.* З корпоративного порталу працівника відділу наймання та розвитку персоналу розсилають працівникам повідомлення, в яких вказують терміни оцінювання.

3. *Самооцінка компетенцій.* Кожен співробітник, використовуючи інструкції, самостійно заповнює розділ самооцінки у формі оцінки діяльності співробітників.

4. *Проведення оціночних інтерв'ю.* Після проведення оцінки компетенцій керівник зустрічається з оцінюваним працівником. Під час інтерв'ю вони спільно:

- а) визначають сильні сторони співробітника і напрями подальшого розвитку;
- б) оцінюють досягнення цілей за звітний період;
- в) складають проект Плану розвитку (ПР) співробітника на наступний період.

Під час оціночного інтерв'ю безпосередній керівник оцінює рівень розвитку компетенцій підлеглого і заповнює відповідний розділ оціночної форми. Потім вони спільно обговорюють результати самооцінки компетенцій, приклади прояву оцінюваних компетенцій та рівень розвитку компетенцій відповідно встановленим вимогам.

Думку співробітника про власні сильні і слабкі сторони, його бачення результатів своєї діяльності беруть до уваги при ухваленні остаточного рішення.

При оцінці результативності керівник аналізує міру того, як співробітник досягає поставлених цілей (виконання КПЕ) і дає експертну оцінку досягнень підлеглого. Від керівника і підлеглого очікують, що вони прояснять усі спірні моменти та дійдуть до загальної думки.

Потім керівник спільно з оцінюваним співробітником намічає цілі (КПЕ) на наступний період і вносить пропозиції щодо подальшого професійного навчання (яке потрібне для досягнення окреслених цілей).

5. *Використання результатів оцінки.* Після узгодження з безпосередніми підлеглими керівник зобов'язаний у встановлені терміни передати заповнені і підписані оціночні форми у відділ наймання підприємства. За результатами проведеної оцінки персоналу приймається рішення стосовно працівника про: 1) преміювання; 2) перегляд зарплати; 3) зарахування в кадровий резерв; 4) підвищенні на посаді.

Розглянемо таблицю 1, в якій відображена інформація про ефективність оцінки кадрів у ТОВ «Уніплит» за 2016-2017 роки.

Із наведених даних, можна зробити висновки про те, що кількість осіб, які підвищили кваліфікацію безпосередньо на виробництві, у 2017 р. зросла на 52,55% порівняно з 2016 роком. Спостерігається позитивна тенденція до збільшення кількості осіб управлінського персоналу, які підвищили свою кваліфікацію.

**Підвищення кваліфікації працівників ТОВ «Уніплит» за 2016-2017 рр.  
у результаті щорічної оцінки діяльності [5]**

Назва показників	Навчено, всього осіб		У тому числі:					
	2016	2017	керівники		начальники дільниць		кваліфіковані робітники	
			2016	2017	2016	2017	2016	2017
Підвищили кваліфікацію, всього	196	299	11	15	67	72	118	212
У т. ч.: безпосередньо на виробництві	142	240	-	-	20	24	122	216
У навчальних закладах різних типів за договорами	54	59	14	17	40	42	-	-

Відповідно, число керівників, які підвищили кваліфікацію, збільшилося на 36,4%, а начальників дільниць – на 7,46%. За видами навчання кількість начальників дільниць, які у 2017 році підвищили свою кваліфікацію на виробництві, – збільшилася на 20%, а у навчальних закладах зросла на 5% порівняно з 2016 роком.

Перед початком кожної оціночної процедури Навчальний центр навчає персонал підприємства. Вони відвідують інформаційні сесії, вивчають спеціальний навчальний курс (він доступний на внутрішньому порталі). Це обов'язковий етап для усіх працівників компанії: ті, хто не пройшов курс навчання не мають доступу до своїх оціночних форм.

У таблиці 2 відображена інформація про підготовку кадрів в ТОВ «Уніплит» за період 2015-2017 рр.

Таблиця 2

**Навчання працівників ТОВ «Уніплит» упродовж 2015-2017 рр. [5]**

Види навчання	Роки		
	2015	2016	2017
Навчено новим професіям (первинна профпідготовка, перепідготовка), безпосередньо на виробництві всього	38	41	45
За формами навчання:			
- індивідуальна;	14	18	24
- курсова	24	23	21

Аналізуючи таблицю 2, можна сказати, що загальна кількість осіб, які у 2017 році навчалися безпосередньо на виробництві, збільшилась на 9,8% порівняно із 2016 роком. Кількість працівників, які у 2017 році пройшли перепідготовку за індивідуальною формою навчання, зросла майже на 31% порівняно з 2016 роком, тобто на підприємстві спостерігається позитивна тенденція зростання числа навчених осіб на виробництві.

Витрати служби управління людськими ресурсами ТОВ «Уніплит» на навчання у 2017 році становили 189200 грн.:

- ✓ обов'язкове навчання – 87200 грн.;
- ✓ внутрішнє – 12000 грн.;

✓ навчальні курси для ІТР – 90000 грн.

6. *Підведення підсумків.* Після узагальнення результатів оцінки за підрозділами роблять звітний аналіз загалом на підприємстві. Підсумки оцінки враховують при плануванні фонду оплати праці (ФОП) і бюджету на навчання на наступний період (за окремими підрозділами, і на підприємстві в цілому). На підставі отриманих даних також вносять подальші зміни в процедуру оцінки і плани навчання.

Для вдосконалення методики оцінки працівників ТОВ «Уніплит» пропонуємо алгоритм моделі оцінки компетенцій, який не використовують на даному підприємстві.

На першому етапі оцінки компетенцій виявляють такі компетенції, які найбільше впливають на результативність діяльності окремих категорій працівників даного підприємства. Проаналізувавши модель оцінки компетенцій працівників на ТОВ «Уніплит», варто зробити висновок, що доцільним буде використання такої моделі, яка міститиме загальні для усіх робітників вимоги – корпоративні компетенції та унікальні компетенції – для конкретних видів роботи (професійні компетенції фахівця та керівника).

Обов'язковим є включення до моделі поведінкових компетенцій, тому що співробітники організації, які мають однакову кваліфікацію за освітнім рівнем і працюють на тій самій посаді, завдяки власним природним якостям, особливостям характеру, мотивам та, відповідно, поведінки на робочому місці, можуть досягати у своїй діяльності різних результатів. Перелік компетенцій окремих категорій персоналу представлений у таблиці 3.

Другий етап оцінювання компетенцій працівників передбачає визначення вагомих компетенцій, які запропоновані у межах команди, що характеризують ступінь важливості кожної для ефективного виконання поставлених завдань та досягнення основних цілей організації. Вагомість компетенції ( $a_i$ ) можна визначити експертним шляхом за формулою 1:

$$a_i = \frac{\sum_{j=1}^N w_{ij}}{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^N w_{ij}}, \quad (1)$$

де  $w_{ij}$  – оцінка, дана  $j$ -м експертом вагомості  $i$ -ої компетенції у групі, бал;

$N$  – кількість експертів;

$n$  – кількість компетентностей в команді.

Варто зазначити, що вагомість компетенції визначають тільки раз, а її коригування можливе лише за умови зміни стратегічних напрямків організації.

На третьому етапі визначають кількість рівнів прояву кожної компетенції, які зумовлені якісними розходженнями у виконанні завдань.

На наше переконання, використання чотирирівневої моделі при оцінюванні персоналу буде надійнішим, тому що збільшення кількості рівнів ускладнить використання даної моделі для оцінки компетенцій працівників.

## Перелік компетенцій окремих категорій персоналу

Групи компетенцій	Корпоративні				Професійні								Поведінкові						
	Спрямованість на результат	Знання бізнесу та розуміння стратегії	Підприємницький підхід	Спрямованість на якість	Володіння нормативними документами	Володіння комп'ютерними технологіями	Здатність до визначення пріоритетів у роботі	Здатність до планування та організації власної праці	Здатність до прийняття управлінських рішень	Здатність до стратегічного мислення	Управлінські навички	Делегування повноважень	Відповідальність	Комунікабельність	Вибагливість до себе та інших	Самостійність	Наполегливість у досягненні цілей	Об'єктивність	Дисциплінованість
Категорії персоналу																			
Керівники	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Начальники дільниць	x	x	x	x	x	x	x	x				x	x	x	x	x	x	x	x

Кожний з рівнів прояву має бути описаний відповідно до конкретної компетенції і наділений певною кількістю балів (табл. 4).

Таблиця 4

## Шкала оцінки рівнів прояву компетенцій

Рівень прояву	Бали
Нульовий (негативний) рівень	1-2
Перший (базовий) рівень	3-5
Другий (сильний) рівень	6-8
Третій (рівень майстерності)	9-10

Основою для формування моделі компетенцій будь-якого співробітника є визначення компетенцій, встановлення рівнів прояву компетенцій та бальної оцінки (табл. 5).

На останньому етапі підбивають підсумок оцінки загальної компетенції працівника (формула 2), що впливає на формування окремих напрямків мотиваційної стратегії управління персоналом організації.

$$K = \sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^m a_j X_{ik}, \quad (2)$$

де  $K$  – комплексна оцінка компетенцій співробітника, бал;  
 $n$  – кількість груп компетенцій, за якими здійснюється оцінювання;  
 $m$  – кількість компетенцій у кожній групі;  
 $X_{ik}$  – оцінка  $k$ -го рівня прояву у працівника  $i$ -ої компетенції, бал.

Таблиця 5

**Модель оцінки компетенцій персоналу (фрагмент)**

Групи компетенцій (j)	Перелік компетенцій у групі (i=1,2,3...)	Вагомість компетенції у межах групи (a <sub>i</sub> )	Рівні прояву (виразу) компетенції у співробітника (к=1,2,3...)*	Оцінка компетенції у співробітника (X <sub>ik</sub> ), бали
1	2	3	4	5
Корпоративні	Спрямованість на результат	a 1.1	– нульовий; – перший; – другий; – третій	X 1.1.1 X 1.1.2 X 1.1.3 X 1.1.4
	Знання бізнесу та розуміння стратегії	a 1.2	– нульовий; – перший; – другий; – третій	X 1.2.1 X 1.2.2 X 1.2.3 X 1.2.4
	Підприємницький підхід	a 1.3	– нульовий; – перший; – другий; – третій	X 1.3.1 X 1.3.2 X 1.3.3 X 1.3.4
	Спрямованість на якість	a 1.4	– нульовий; – перший; – другий; – третій	X 1.4.1 X 1.4.2 X 1.4.3 X 1.4.4
		$\Sigma a_i = 1$		
Професійні	Володіння нормативними документами	a 2.1	– нульовий; – перший; – другий; – третій	X 2.1.1 X 2.1.2 X 2.1.3 X 2.1.4
	Володіння комп'ютерними технологіями	a 2.2	– нульовий; – перший; – другий; – третій	X 2.2.1 X 2.2.2 X 2.2.3 X 2.2.4
	Здатність до визначення пріоритетів у роботі	a 2.3	– нульовий; – перший; – другий; – третій	X 2.3.1 X 2.3.2 X 2.3.3 X 2.3.4
	Здатність до планування та організації власної праці	a 2.4	– нульовий; – перший; – другий; – третій	X 2.4.1 X 2.4.2 X 2.4.3 X 2.4.4
		$\Sigma a_i = 1$		

На основі шкали оцінки рівнів прояву компетенцій та моделі оцінки компетенцій раціональним є складання карти компетенцій працівника, що дає змогу визначити зони прояву певних компетенцій (позитивну, допустиму, негативну та зону виняткового прояву компетенцій) та сформулювати у разі необхідності як програми розвитку окремих із них, так і напрямки винагороди кращих працівників за максимальну відповідність ідеалу робітника.

**Висновки.** Отже, розроблена таким чином дана модель, насамперед, допоможе пра-

цівникам служби управління людськими ресурсами отримати чіткіше уявлення про цінності та мотиви, характерні для працівників. За допомогою даного алгоритму оцінки можна буде розробити доцільнішу мотиваційну стратегію управління персоналом з розвитку потрібних компетенцій, які, своєю чергою, сприятимуть зростанню ефективності діяльності кожного конкретного працівника та організації в цілому.

### ***Література***

1. Балабанова Л. В. *Управління персоналом : навч. посіб.* / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2011. – 471 с.
2. Бalezина Т. *Компетенції / Матеріали 19 конференції менеджерів по персоналу.* – 2008. – С. 113-118.
3. Гордеев М., Московчук М., Соболев М. *Компетенції: спекуляція или необхідність / Персонал-Микс, №4, 2004.* – С. 18-26.
4. Спенсер Л. М. *Компетенції на роботі / Л. М.Спенсер-мл., С. М. Спенсер. Пер. с англ.* – М.: НІРРО, 2005. – 384 с.
5. *Офіційний сайт ТОВ «Уніплит» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://uniplyt.com.ua/>*