

# Компетентність управлінського персоналу: формування, розвиток та ефективність використання

**І. ШВЕЦЬ,**  
**доктор економічних наук**  
**С. ПОЗДНЯКОВА,**  
**кандидат економічних наук**  
**Донецький національний технічний університет**

*Запропоновано науково-методичні рекомендації щодо формування вимог до професійно-кваліфікаційного рівня управлінського персоналу на підставі компетентнісного підходу. Розроблено систему компетентності працівника управлінської посади. Сформульовано пропозиції щодо оцінки та подальшого розвитку компетенцій управлінського персоналу, а також запропоновано науково-методичний підхід до визначення ефективності використання компетенції конкретного працівника.*

*Предложены научно-методические рекомендации по формулированию требований к профессионально-квалификационному уровню управленческого персонала на основе компетентностного подхода. Разработана система компетентности работника управленческой должности. Сформулированы предложения по оценке и дальнейшему развитию компетенций управленческого персонала, а также предложен научно-методический подход к определению эффективности использования компетенции конкретного работника.*

*Scientifically-methodical recommendations about a formulation of requirements to vocational level of the administrative personnel on a competence approach basis are offered. The system of staff's competence, who is on an administrative post is developed. Propositions by an estimation and the further development of the administrative personnel's competence are formulated, and also the scientifically-methodical approach to efficiency definition of use the concrete staff's competence is offered.*

Ключові слова: компетенція, управлінський персонал.

**П**остановка проблеми. Сучасні умови прискорення технічного оновлення виробництва, часті зміни умов зовнішнього середовища обумовлюють підвищення вимог з боку підприємств до професійно-кваліфікаційного рівня персоналу. Для якісного виконання своїх професійних та посадових обов'язків працівник нині має володіти не лише певними особистісними та професійними якостями, а й специфічним людським капіталом, що обумовлює необхідність розробки відповідних вимог до професійно-кваліфікаційного рівня персоналу на підставі компетентнісного підходу. Для формування висококваліфікованого персоналу доцільно використовувати комплексну систему характеристик компетентності працівників, яка є сукупністю ключових компетенцій, необхідних на певній посаді. Вона має використовуватися також при наймі персоналу для ви-

значення відповідності кандидата вимогам певної посади. Особливо актуальним є використання методу компетенцій для оцінки управлінського персоналу, діяльність якого в сучасних умовах вимагає формування та розвитку специфічного комплексу поведінкових компетенцій, які впливатимуть на результативність та ефективність підприємницької діяльності.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблемі формування та практичного використання компетенцій приділяється значна увага з боку зарубіжних науковців у галузі управління людським капіталом. Так, французький економіст Гай Ле Ботер досліджував теоретичні аспекти управління компетентністю персоналу<sup>1</sup>. Роджер Міллс у своїх працях проаналізував складові компетенцій на етапі їх формування та обґрунтував сутність моделі компетенцій<sup>2</sup>. Лабрюф Ален запропонував визначення кате-

<sup>1</sup> Guy Le Boterf. L'ingenierie des competences / Le Boterf Guy. — Paris : Editions d'organisation, 1998. — 416 p.

<sup>2</sup> Міллс Р. Компетенции / Р. Миллс; пер. с англ. — М. : НІРРО, 2004. — 128 с.

горії «компетенція»<sup>3</sup>. Розробці методології оцінки компетентності було присвячено праці Девіда Мак-Клелланда<sup>4</sup>. Американські вчені-економісти Лайл Л. Спенсер та Сайн М. Спенсер створили словник компетенцій, запропонували практичні рекомендації, спрямовані на адаптацію моделей компетенцій персоналу відповідних посад, та розробили загальні моделі компетенцій, використання яких дає можливість сформувати на підприємстві систему ключових компетенцій для відповідної посади<sup>5</sup>. Проблемам формування, використання та розвитку компетентності присвячені також наукові праці українських учених. Так, О. А. Грішнова визначила основні складові поняття «компетентність» та його взаємозв'язок з іншими економічними категоріями, такими як «людський капітал», «трудова потенціал»<sup>6</sup>. Методи наукового управління компетенціями персоналу на промислових підприємствах проаналізувала та обґрунтувала О. О. Ільченко<sup>7</sup>. І. В. Канардов та С. В. Лазарєв запропонували здійснювати оцінку кандидатів на управлінську посаду з використанням методу компетенцій, що дозволяє значно скоротити витрати фінансових ресурсів та часу при наймі персоналу<sup>8</sup>. Разом з тим значна кількість питань потребує подальшої розробки, а саме — визначення уніфікованого комплексу компетенцій керівника, на основі якого можна формувати конкретну систему управління компетентністю. Розробка такої системи з метою визначення придатності керівника до роботи на відповідній посаді за пропонованою системою критеріїв дозволить відбирати на управлінські посади висококваліфікований персонал. Водночас поточна оцінка компетентності працівників управлінських посад дає можливість визначити не тільки результати їхньої діяльності, а й окреслити нові напрями розвитку.

**Мета дослідження** — розробити науково-методичні рекомендації щодо управління компетентністю управлінського персоналу за допомогою системного підходу.

**Виклад основного матеріалу.** Розробка комплексної системи управління компетентністю управлінського персоналу передбачає класифікацію індивідуальних та професійних якостей як складових його компетенцій. Враховуючи різноплановість компетенцій сучасного керівника, у межах їх систе-

ми можна виділити дві підсистеми: якісних і функціональних компетенцій. Якісні компетенції характеризують професійний рівень керівника та значною мірою пов'язані з наявністю і ступенем використання його особистісних якостей. Тому підсистема якісних компетенцій поєднує професійні й особистісні компетенції. Професійні компетенції — це знання, уміння і навички, необхідні для виконання професійних функцій та ефективного вирішення посадових завдань. До складу особистісних компетенцій включено такі, що характеризують керівника як особистість, у зв'язку з чим пропонована підсистема функціональних компетенцій поєднує управлінські й організаційно-комунікативні компетенції і характеризує уміння працівника виконувати функціональні обов'язки. Управлінські компетенції обумовлені впливом особистісних здібностей і складають сукупність умінь і навичок, які необхідні керівникам для ефективного управління персоналом. Організаційно-комунікативні компетенції характеризують ділові й особистісні якості, необхідні для прийняття управлінських рішень щодо взаємодії керівного підрозділу з внутрішнім і зовнішнім середовищем. Пропонована система характеристик компетентності керівника у загальному вигляді наведена на рис. 1.

Використання пропонованої комплексної системи характеристик компетентності в практичних умовах надає можливість здійснювати як оцінку праці працюючих керівників, так і потенційних претендентів на посаду. Разом з тим, механізм визначення відповідності особистих професійно-кваліфікаційних характеристик керівника вимогам посади потребує формування переліку ключових компетенцій, які є найбільш важливими для підприємства у певний час. Ключові компетенції мають бути сформульовані з урахуванням корпоративних стандартів ефективності, стратегії підприємства і задач щодо її реалізації, а також корпоративної культури.

Після визначення ключових компетенцій для конкретної посади кожна компетенція описується і розробляються рівні володіння нею з характеристикою поведінки працівника на кожному рівні. Так, професійні знання необхідні керівнику для виконання його посадових обов'язків і ефективного вирішення поточних задач, які в більшості випадків по-

<sup>3</sup> Labruffe Alain. Les competences / A. Labruffe. — Saint-Denis la plaine : AFNOR, 2003. — 260 p.

<sup>4</sup> McClelland D. A guide to job competence assessment / D. McClelland. — Boston : McBer, 1976. — 178 p.

<sup>5</sup> Спенсер Лайл Л. Компетенции на работе / Лайл Л. Спенсер, Сайн М. Спенсер; пер. с англ. — М. : НИППО, 2005. — 384 с.

<sup>6</sup> Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки / О. А. Грішнова. — К. : Знання, 2000. — 255 с.

<sup>7</sup> Ільченко О. А. Компетенции персонала: методы научного управления / О. А. Ильченко // Управление развитием персонала. — 2006. — № 4. — С. 252–260.

<sup>8</sup> Канардов И. В., Шипилова О. А. Топ-фактор или оцениваем потенциального руководителя / И. В. Канардов, О. А. Шипилова // Кадры предприятия. — 2006. — № 11. — С. 48–56; Лазарев С. В. Оценка персонала на энергетических предприятиях / С. В. Лазарев // Управление развитием персонала. — 2006. — № 4. — С. 292–300.

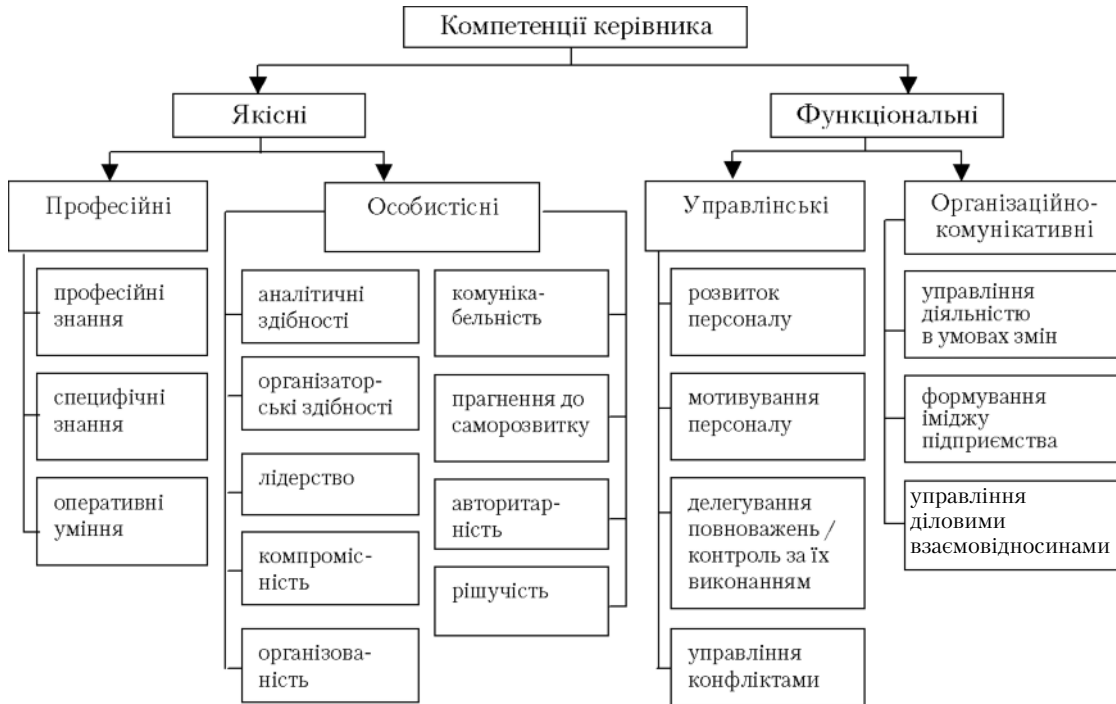


Рис. 1. Комплексна система характеристик компетентності керівника

требують наявності вищої освіти. До специфічних знань слід віднести знання внутрішніх і зовнішніх умов, що впливають на виконання професійних функцій. Оперативні уміння є необхідними для виконання керівником конкретних функцій при вирішенні професійних задач з урахуванням умов функціонування підприємства. Зазвичай необхідною є наявність досвіду роботи у певній галузі. Оцінювання рівнів володіння компетенцією «професійні знання» для керівників пропонується здійснювати за шкалою, наведеною у таблиці.

Нині науковцями розроблено різні підходи до оцінки професійно-кваліфікаційних здібностей працівників підприємства<sup>9</sup>. Водночас для комплексної оцінки компетенцій управлінського персоналу пропонується використовувати шкалу, що складається з п'яти рівнів оцінок:

- повна відсутність компетенції;
- компетенція є неефективною (рівень володіння компетенцією близький до нуля);
- є потреба в розвитку компетенції (рівень володіння компетенцією нижчий середнього);
- компетенція є ефективною (середній рівень володіння компетенцією);

➤ компетенція є вискоефективною (рівень володіння компетенцією вищий середнього).

Рівень володіння керівником певною компетенцією пропонується визначати за допомогою такої системи співвідношень:

$$\begin{cases} x_i = 0 \rightarrow \text{компетенція відсутня;} \\ 0 < x_i \leq x_i^l \rightarrow \text{компетенція неефективна;} \\ x_i^l < x_i \leq x_i^m \rightarrow \text{компетенція має потребу в розвитку;} \\ x_i^m < x_i \leq x_i^u \rightarrow \text{компетенція ефективна;} \\ x_i^u < x_i \leq x_i^h \rightarrow \text{компетенція вискоефективна,} \end{cases} \quad (1)$$

де  $x_i$  – індикатор компетенцій керівника,  $0 \leq x_i \leq x_i^h$ ;  
 $i = [1, 2, \dots, n]$  – перелік компетенцій керівника;  
 $l$  – рівень володіння компетенцією нижчий середнього;

$m$  – середній рівень володіння компетенцією;  
 $u$  – рівень володіння компетенцією вищий середнього;  
 $h$  – максимальний рівень володіння компетенцією.

Після розробки комплексної системи характеристик компетентності керівника, що включає не тільки

<sup>9</sup> Ильченко О. А. Компетенции персонала: методы научного управления / О. А. Ильченко // Управление развитием персонала. – 2006. – № 4. – С. 252–260; Канардов И. В., Шишилова О. А. Топ-фактор или оцениваем потенциального руководителя / И. В. Канардов, О. А. Шишилова // Кадры предприятия. – 2006. – № 11. – С. 48–56; Лазарев С. В. Оценка персонала на энергетических предприятиях / С. В. Лазарев // Управление развитием персонала. – 2006. – № 4. – С. 292–300; Лапин А. Формирование системы управления персоналом / А. Лапин // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – № 5. – С. 83–87; Бендиков М. А. Интеллектуальный капитал развивающей фирмы: проблемы идентификации и измерения / М. А. Бендиков, Е. В. Джаллай // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 4. – С. 3–24; Стрельникова Л. Оценка топ-менеджеров / Л. Стрельникова // Менеджер по персоналу. – 2008. – № 4. – С. 62–68.

Таблиця

**Рівні володіння компетенцією «професійні знання»**

Рівень володіння	Характеристика поведінки
0	Відсутність професійних знань
1	Поверхневі знання, помилки, пов'язані з недостатнім професіоналізмом у виконанні конкретних дій
2	Загальні професійні знання. Обмежене використання наявних знань у реалізації поставлених завдань. Здатність вирішувати виключно поточні завдання
3	Професійні знання. Виконання спеціалізованих професійних чи управлінських функцій, здатність до вдосконалення діючих методів, способів вирішення професійних завдань. Наявний рівень знань дозволяє досягти ефективного результату
4	Професійні знання, що включають знання особливостей роботи колективу, постійно актуалізуються у процесі навчання та обміну досвідом. Грунтовне теоретичне розуміння проблем, що вирішуються. Наявний рівень знань дозволяє критично оцінити результативність і правильність вирішення завдань
5	Всебічні професійні знання, як теоретичні, так і практичні, що дозволяють оптимізувати вирішення завдань. Знання, що гарантують повну самостійність у прийнятті рішень

перелік необхідних компетенцій для ефективної діяльності працівника на управлінській посаді, а й описову характеристику рівнів володіння ними, для кожної компетенції на підприємстві визначаються кількісні нормативні значення рівня володіння нею. Водночас для кожної управлінської посади на підприємстві визначається вагомість кожної ключової компетенції. Встановлені нормативні значення рівнів володіння компетенціями та вагомість кожної з них слід розглядати як критерії для подальшого порівняння фактичного рівня володіння компетенціями із нормативними значеннями. Запропоновані критерії можуть також використовуватись для оцінки кандидатів на керівні посади та під час поточної оцінки управлінського персоналу. Пропонується групувати компетенції за рівнем складності їх розвитку, що надасть можливість визначити доцільність розвитку необхідних якостей. Залежно від того, до якої групи належить певна компетенція, рівень володіння якою нижчий за необхідний для підприємства, має бути прийняте рішення щодо подальшого перебування працівника на обійманій посаді. У випадку прийняття рішення про найом кандидата на посаду подальшим кроком має стати розробка рекомендацій щодо підвищення рівня володіння компетенцією, що його оцінено як недостатній.

В реальних умовах при оцінці наявних компетенцій у працівника на управлінській посаді практично завжди фіксується розбіжність між фактичними і необхідними знаннями, уміннями і навичками. Тому після виявлення відхилення виникає необхідність його подальшого скорочення або ліквідації. Зменшення відхилення шляхом розвитку необхід-

них компетенцій у найкоротший термін є досить складним завданням для кожного керівника і залежить не тільки від часу, який необхідно витратити на їх розвиток, а й від здатності працівника навчатись, а також від виду компетенції, яка потребує розвитку. Можливість розвитку компетенцій впливає на складність навчання кандидата і тривалість часу, необхідного для розвитку конкретної компетенції до потрібного рівня. Однак існують такі компетенції, розвиток яких навіть у сприятливих умовах є складним або економічно недоцільним, тому що займає досить багато часу і вимагає фінансових ресурсів, а результат є непередбачуваним.

Для розв'язання цієї суперечності необхідно виділити групи компетенцій за ознакою можливості їх подальшого розвитку до необхідного рівня. Кількість груп компетенцій залежить від конкретних умов та чинників: видів компетенцій, рівня сприйняття працівником знань, умінь і навичок, які потребують розвитку. Пропонується виділяти три рівні: якості, що легко розвиваються, практично не розвиваються та якості з середніми можливостями розвитку. Критерієм віднесення до конкретного рівня є кількісна і якісна оцінка знань, умінь і навичок управлінця.

До компетенцій, що легко розвиваються, можна віднести професійні знання, уміння та навички керівника, використання яких дозволяє вирішувати професійні задачі. Компетенції, що практично не розвиваються, представляють собою якості керівника, що характеризують його як особистість. Компетенціями із середніми можливостями розвитку є комплексні компетенції, до яких належить сукуп-

ність здібностей і особистісних якостей, що необхідні керівнику для прийняття ефективних управлінських рішень. Підвищення рівня володіння компетенцією із середньою можливістю розвитку потребує більше часу та зусиль, ніж підвищення такого рівня компетенцій, що легко розвиваються. Класифікація компетенцій за можливістю їх розвитку наведена на рис. 2.

Для керівника, який має скоротити відхилення між достатнім і фактичним рівнями володіння компетенціями, доцільним є застосування таких заходів:

- самооцінка і визначення переліку компетенцій та їх відповідності вимогам, що висуваються до посади;
- визначення фактичних рівнів володіння необхідними компетенціями для конкретної посади;
- розвиток компетенцій у випадку невідповідності фактичного рівня компетенцій достатньому.

Після виявлення потреби в удосконаленні тієї чи іншої компетенції керівника необхідно встановити відповідні способи її розвитку. У випадку необхідності розвитку переважної більшості компетенцій може виникнути дві проблеми. Перша полягає в тому, що відволікти керівника від виконання його посадових обов'язків на тривалий час для проведення навчання практично неможливо. Як свідчить досвід управлінської діяльності, тільки для окремих керівників необхідним є розвиток усіх управлінських компетенцій. Така ситуація є занадто складною, а її

розв'язання — малоефективним<sup>10</sup>. Більш доцільно підвищувати рівень володіння двома-трьома компетенціями із загального переліку ключових. Отже, необхідно систематизувати компетенції таким чином, щоб можливо було здійснювати якісне управління розвитком професійно-кваліфікаційних здібностей керівника на підприємстві. Друга проблема полягає у необхідності витратити значні фінансові ресурси на розвиток компетенцій та відсутності гарантованого результату протягом найближчого часу. З цієї причини розвиток не може займати багато часу як у працівників, які здійснюють навчання, так і у керівників, які навчаються. Тому доцільною стає розробка системи управління розвитком компетенцій, що являє собою комплекс заходів для підвищення рівня володіння професійними здібностями працівників. Система управління розвитком компетенцій має виявляти потребу у розвитку працівників відповідно до поточних або перспективних завдань підприємства, а також визначати найбільш придатні методи підготовки. Конкретні методи можуть бути спрямовані як на розвиток окремих компетенцій, так і на їх сукупність, коли компетенції об'єднані за загальним принципом. Так, розвиток однієї компетенції може впливати на підвищення рівня володіння іншими (рис. 3).

Весь процес розвитку компетенцій доцільно поділити на етапи. На першому етапі відбувається ви-

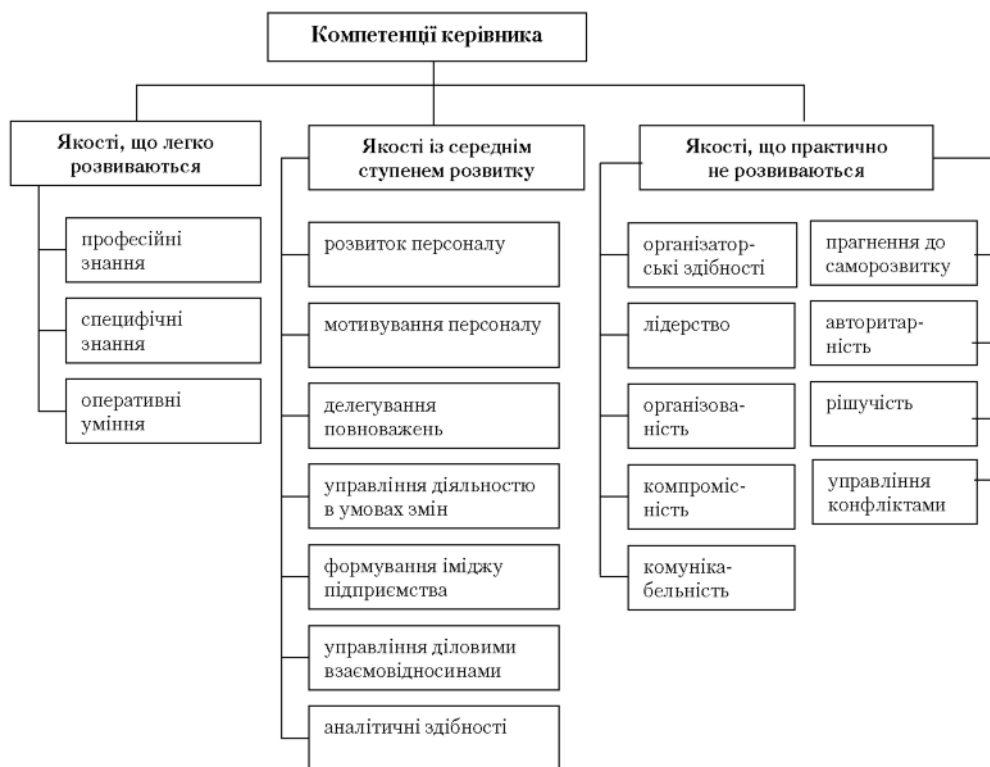


Рис. 2. Класифікація компетенцій за можливістю їх подальшого розвитку

<sup>10</sup> Лапин А. Формирование системы управления персоналом / А. Лапин // Проблемы теории и практики управления. — 2000. — № 5. — С. 83–87.

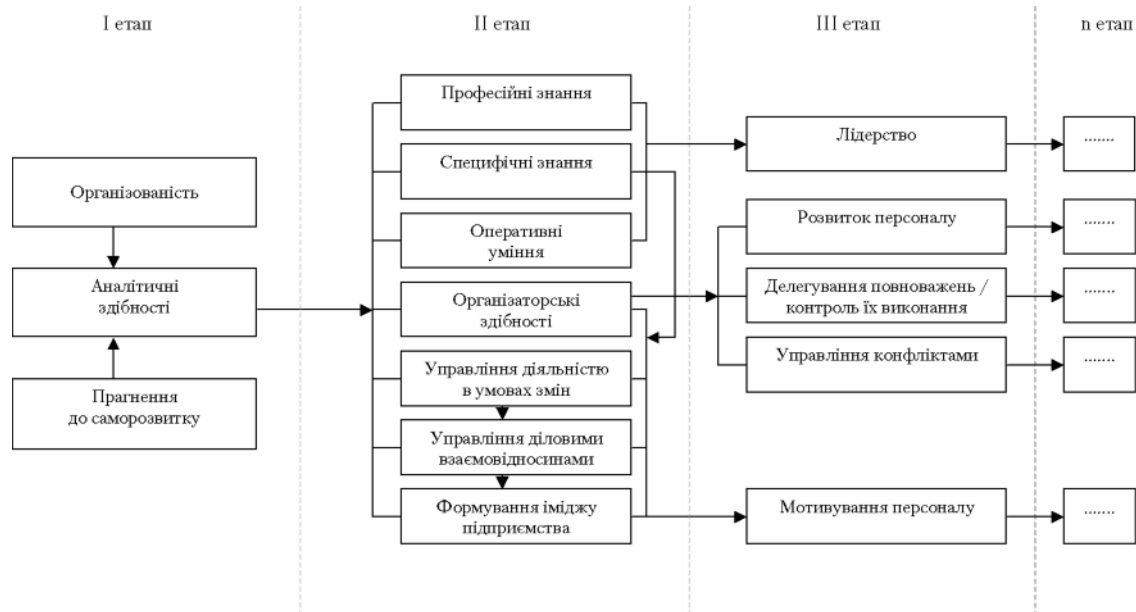


Рис. 3. Взаємозв'язок компетенції «аналітичні здібності» з іншими ключовими компетенціями керівника за етапами їх розвитку

значення знань, умінь та навичок керівника, які впливають на конкретні недостатньо розвинуті у нього компетенції. Такий підхід при плануванні розвитку компетенцій дозволяє уникнути зайвих заходів щодо підвищення рівня володіння певною компетенцією управлінця, відповідно – сприяє економії витрат часу та фінансових ресурсів. Так, підвищення рівня володіння компетенціями «організованість» та «прагнення до саморозвитку» автоматично вдосконалює рівень володіння компетенцією «аналітичні та інтелектуальні здібності». Наступні етапи полягають у встановленні взаємозв'язків між конкретною компетенцією, що потребує розвитку, та іншими ключовими компетенціями керівника.

Після проведення необхідних заходів щодо розвитку компетенцій, якими працівник володів недостатньо, та їх використання в поточній діяльності доцільно оцінити ефективність проведених заходів. Одним із можливих підходів до оцінки ефективності використання сформованих і розвинутих якостей керівника є витратний підхід. Слід враховувати, що на підприємствах більшість управлінських посад та їх компетенції забезпечують одержання сукупного результату. Необхідним стає виділення участі кожного працівника в сукупному результаті. За цих умов показник ефективності використання компетенції конкретним управлінцем пропонується визначати за формулою:

$$E_{kj} = \frac{\Pi_k}{B_k} \cdot \frac{m_j^i}{\sum_{j=1}^n m_j^i}, \quad (2)$$

де  $E_{kj}$  – ефективність використання компетенції  $j$ -го працівника управлінської посади;

$\Pi_k$  – прибуток підприємства від використання надбаних працівниками необхідних компетенцій;

$B_k$  – витрати підприємства на формування та розвиток необхідних компетенцій працівників управлінських посад;

$m_j^i$  – необхідний рівень  $i$ -тої компетенції для  $j$ -тої управлінської посади;

$j$  – перелік управлінських посад, до яких належить розвинута компетенція.

**Висновки.** Пропонований науково-методичний підхід до управління компетентністю управлінців дозволяє якісно сформулювати, розвинути як професійні, так і комплексні компетенції та оцінити ефективність використання конкретних знань, умінь та навичок. Систему характеристик компетентності доцільно впроваджувати у різних сферах діяльності, для різних управлінських посад та процесів управління персоналом: найом, оцінка, розвиток. Система дозволяє диференціювати управлінський персонал та визначити перспективи професійного розвитку і кар'єрного просування кожного працівника. Високий рівень володіння керівників професійними компетенціями є одним із вагомих чинників конкурентоспроможності підприємства. Використання системи управління розвитком компетенцій дає можливість своєчасно та якісно планувати професійний розвиток працівників управлінських посад з урахуванням їхніх особистих інтересів та побажань, що сприяє підвищенню лояльності персоналу.