

УДК 331.1

Войтович А.В.  
студенткаКиївського національного університету  
імені Тараса Шевченка**ІДЕНТИФІКАЦІЯ ЦІЛЕЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ:  
КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД****IDENTIFICATION OF PERSONNEL MANAGEMENT PURPOSES:  
COMPETENCE APPROACH****АНОТАЦІЯ**

Статтю присвячено розробці методичних рекомендацій щодо оцінювання персоналу підприємства на основі компетентнісного підходу, які дозволяють визначити вплив кожної окремої компетенції, а також їх груп на загальний рівень оцінки стану персоналу. Особливу увагу приділено визначенню вагомостей окремих компетенцій в загальній моделі, що дає можливість отримання об'єктивної оцінки за достатньо широким переліком складових. Використання запропонованих рекомендацій дозволяє визначити пріоритетні напрями управління персоналом.

**Ключові слова:** персонал, оцінювання, компетенції, компетентнісний підхід, цілі управління персоналом.

**АННОТАЦИЯ**

Статья посвящена разработке методических рекомендаций для оценки персонала предприятия на основе компетентностного подхода, которые позволяют определить влияние каждой отдельной компетенции, а также их групп на общий уровень оценки состояния персонала. Особое внимание уделено определению весомостей отдельных компетенций в общей модели, что дает возможность получения объективной оценки достаточно широким перечнем составляющих. Использование предложенных рекомендаций позволяет определить приоритетные направления управления персоналом.

**Ключевые слова:** персонал, компетенции, компетентностный подход, цели управления персоналом.

**ANNOTATION**

The article is given over development of best practices of performance appraisal based on competency approach intended to determine the impact of each individual competencies and their groups to the overall assessment of the staff. Particular attention is given to the importance of individual competence in the general model, which makes it possible to obtain an objective assessment for wide list of components. Using the proposed guidelines to determine priority areas of personnel management.

**Keywords:** staff, competence, competence approach, purpose of personnel management.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах глобальної конкуренції успіх діяльності організації значною мірою залежить від потенціалу персоналу. Так, саме персонал є основним елементом внутрішнього середовища, який спроможний сформулювати та реалізувати конкурентні переваги організації.

Головним завданням сучасного етапу розвитку економіки України є подолання фінансово-економічної кризи та забезпечення економічного зростання. Його вирішення неможливе без підвищення ефективності діяльності персоналу організацій на основі використання сучасних управлінських концепцій та підходів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Розгляду окремих організаційних та соці-

ально-економічних аспектів управління персоналом присвячено праці Е. Альтмана, М. Армстронга, Р. Беккера, Г. Десслера, А. Маршалла, А. Маслоу, М. Мескона, М. Мілера, Х. Мінцберга, М. Портера та ін. Серед вітчизняних учених проблеми діяльності персоналу досліджували В.Л. Андрущенко, І.Т. Балабанов, С.Б. Барнгольд, Т.Б. Бердікова, Т.В. Білорус, М.А. Болух, В.З. Бурчевський, О.Д. Василик, Г.Л. Вознюк, В.Г. Герасимчук, М.І. Горбатюк, А.В. Єфімов, А.Г. Загородній, І.Ф. Зинов'єв, І.В. Зятковська, Е.А. Ігнатова, В. Подольська, В.М. Порожня, К.Д. Скрипник та ін.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Однак при всій важливості проведених досліджень ряд положень щодо діяльності персоналу залишаються невизначеними і потребують подальшого вивчення. Розробка концептуальних підходів до розгляду діяльності персоналу ускладнена відсутністю достатньої інформації. Все це обумовлює необхідність подальшого розвитку теоретичних і прикладних досліджень з питань управління персоналом.

**Мета статті** полягає у розробці методичних рекомендацій щодо обґрунтування цілей управління персоналом на основі компетентнісного підходу та визначенні можливості практичного застосування цих рекомендацій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На сьогоднішній день практика прийняття кадрових рішень показує, що більшість з них приймаються інтуїтивно, без використання будь-яких наукових методів та інструментів. У своєму дослідженні ми хотіли б звернути увагу на компетентнісний підхід та можливості його використання у прийнятті відповідних управлінських рішень.

За останні 20 років компетентнісний підхід обґрунтовано став одним з найбільш ефективних та популярних методів в управлінні персоналом. Поряд з цим, як це не дивно, не існує єдиної позиції науковців як до розуміння сутності компетенцій, так і до їх класифікації. Також в теорії та практиці управління практично відсутні науково-обґрунтовані методи прийняття кадрових рішень на основі компетентнісного підходу. Аналіз останніх досліджень виявив

нестабільність в підходах до розробки моделі компетенцій та, як результат, наявність різних авторських моделей.

В основу розробленого нами методичного підходу покладено модель компетенцій, запропоновану Г.Р. Латфулліною та ін. у підручнику «Організаційна поведінка» (рис. 1), яка передбачає аналіз і подальшу оцінку успішності роботи працівника керівної ланки за 20 компетенціями, що поділені на п'ять груп: управлінські навички, навички прийняття рішень, мотивація, індивідуальні риси та міжособистісні навички [1].

Для того щоб процес управління персоналом був об'єктивнішим і систематичним, треба застосувати формальний аналіз рішень, який об'єднує судження та оцінки респондентів (експертів) в одне ціле і передбачає застосування ряду моделей рішень. У теорії прийняття рішень це були моделі, які пов'язані з вибором кращої альтернативи із наперед визначеної сукупності альтернатив. Дотримання такого принципу щодо прийняття кадрового рішення дає саме застосування методу аналізу ієрархій [3, с. 12].

Метод аналізу ієрархій є математичною процедурою для ієрархічного представлення елементів, які визначають суть будь-якої проблеми, тому для дослідження був обраний саме цей метод. Він складається з декомпозиції проблеми на простіші складові частини і подальшої обробки суджень особи, яка приймає рішення, по парним порівнянням. В результаті може бути відображено відносний ступінь (інтенсивність) взаємодії елементів в ієрархії. Ці судження потім відображаються в вигляді чисел [4].

Метод передбачає проведення аналізу ієрархій в декілька етапів.

Першим етапом застосування методу аналізу ієрархій є структурування проблеми у вигляді

ієрархій або сітки. В найбільш елементарному вигляді ієрархія будується з вершини (цілі – з точки зору управління), через проміжкові рівні (критерії, від яких залежать наступні рівні) до самого нижчого рівня, який в загальному випадку є набором альтернатив.

За основу візьмемо п'ять груп компетенцій:

- управлінські навички: планування та організація, управління людьми, розвиток підлеглих, лідерство;
- навички прийняття рішень: аналіз проблем, збір інформації, комерційне мислення, системність мислення;
- мотивація: ініціативність, орієнтація на якість, націленість на результат, саморозвиток;
- індивідуальні риси: стресостійкість, адаптивність, відповідальність, позитивне мислення;
- міжособистісні навички: міжособистісне розуміння, робота в команді, переконлива комунікація, побудова взаємовідносин.

На наступному етапі виокремлені підсистеми порівнюються попарно по відношенню до їх дії на процес розвитку персоналу організації. Система попарних порівнянь приводить до результату, який може бути представлений у вигляді зворотньоосиметричної квадратичної матриці. Елементом матриці  $a(i, j)$  є інтенсивність прояву елемента ієрархії  $i$  до елемента ієрархії  $j$ , яка оцінюється за шкалою інтенсивності від 1 до 9, де бальні оцінки мають наступне значення [3, с. 14]:

1 – рівна можливість;

3 – помірна перевага одного елемента над іншим;

5 – суттєва або сильна перевага;

7 – значна перевага;

9 – більш значна перевага;

2, 4, 6, 8 – проміжні значення.

Побудова матриці попарних порівнянь відбувається на основі принципу дискримінації та

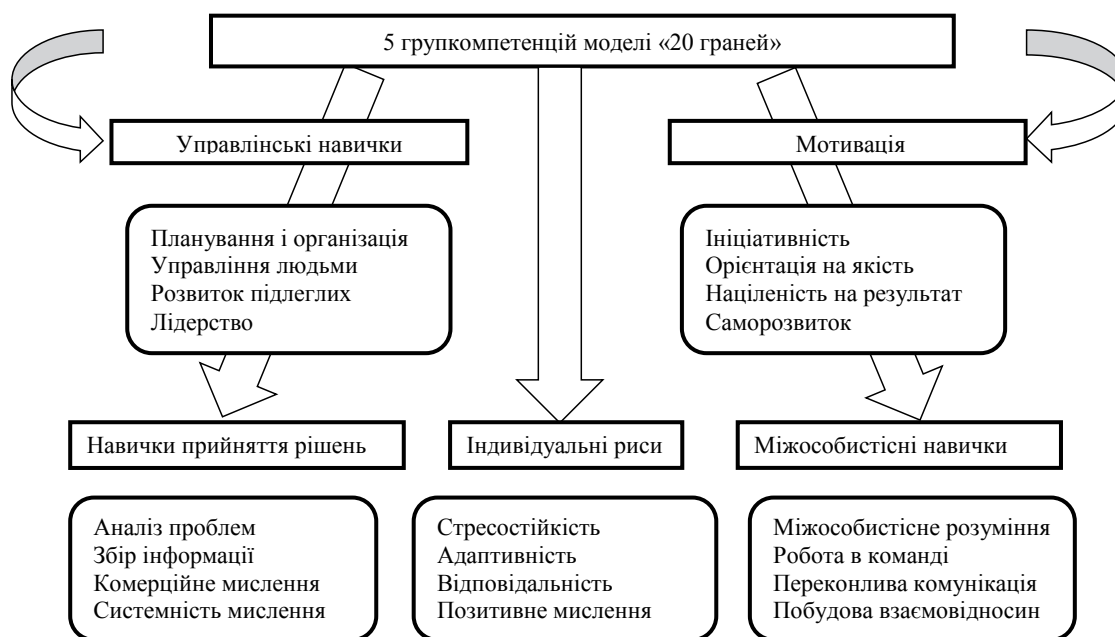


Рис. 1. Модель компетенцій керівника [2]

порівняння суджень. Якщо при порівнянні першого судження  $i$  з другим судженням  $j$  отримаємо значення  $a(i, j) = b$ , то при порівнянні другого судження з першим отримаємо кількісну оцінку  $a(i, j) = 1/b$ .

При порівнянні суджень ставляться питання: яка з підсистем переважає? яка з них найбільш ймовірнісна? яка з них більш вагома?

Матриця попарних порівнянь будується як на верхньому, так і на нижньому рівнях ієрархії. На верхньому рівні будується квадратна матриця основних підсистем відносно груп компетенцій, а також матриця складових, що впливають на

процес вибору напряму розвитку персоналу, а на нижньому – декілька матриць попарних порівнянь в різних комбінаціях відносно вибору варіантів поведінки з урахуванням пріоритетів основної матриці верхнього рівня.

В результаті проведеного дослідження було побудовано матриці попарних порівнянь для груп компетенцій персоналу, згідно з обраною моделлю компетенцій, а також для їх складових (табл. 1, 2).

Обробка результатів матриць (табл. 1, 2) дозволяє отримати основні параметри матриці суджень та побудувати вектор пріоритетів

Таблиця 1

Матриця 1-го рівня порівняння складових окремих груп компетенцій персоналу

Управлінські навички				
	Планування та організація	Управління людьми	Розвиток підлеглих	Лідерство
Планування та організація	1	1	3	1/3
Управління людьми	1	1	5	1/5
Розвиток підлеглих	1/3	1/5	1	3
Лідерство	3	5	1/3	1
Навички прийняття рішень				
	Аналіз проблем	Збір інформації	Комерційне мислення	Системність мислення
Аналіз проблем	1	3	5	1/3
Збір інформації	1/3	1	3	5
Комерційне мислення	1/5	1/3	1	3
Системність мислення	3	1/5	1/3	1
Мотивація				
	Ініціативність	Орієнтація на якість	Націленість на результат	Саморозвиток
Ініціативність	1	1/3	1/3	1/5
Орієнтація на якість	3	1	1/3	5
Націленість на результат	3	3	1	1/5
Саморозвиток	5	1/5	5	1
Індивідуальні риси				
	Стресостійкість	Адаптивність	Відповідальність	Позитивне мислення
Стресостійкість	1	1/3	1/3	1/3
Адаптивність	3	1	1/5	1/3
Відповідальність	3	5	1	5
Позитивне мислення	5	1/5	5	1
Міжособистісні навички				
	Міжособистісне розуміння	Робота в команді	Переконлива комунікація	Побудова взаємовідносин
Міжособистісне розуміння	1	1/3	1/3	1/3
Робота в команді	3	1	1/5	1/3
Переконлива комунікація	3	5	1	5
Побудова взаємовідносин	3	3	1/5	1

Таблиця 2

Матриця 2-го рівня порівняння груп компетенцій персоналу

	Управлінські навички	Навички прийняття рішень	Мотивація	Індивідуальні риси	Міжособистісні навички
Управлінські навички	1	3	2	2	3
Навички прийняття рішень	1/3	1	1/3	1/5	1/5
Мотивація	1/2	3	1	1/3	3
Індивідуальні риси	1/2	5	3	1	5
Міжособистісні навички	1/3	5	1/3	1/5	1

(вагомостей окремих компетенцій та їх груп) (табл. 3).

Таблиця 3  
Результати розрахунку вектору пріоритетів

Складова	Вектор пріоритетів	Вагомість
<b>Управлінські навички</b>	<b>X1</b>	<b>0,3313</b>
Планування та організація	Y1	0,2402
Управління людьми	Y2	0,2402
Розвиток підлеглих	Y3	0,1605
Лідерство	Y4	0,3591
<b>Навички прийняття рішень</b>	<b>X2</b>	<b>0,0548</b>
Аналіз проблем	Y1	0,2901
Збір інформації	Y2	0,2901
Комерційне мислення	Y3	0,1297
Системність мислення	Y4	0,2901
<b>Мотивація</b>	<b>X3</b>	<b>0,1755</b>
Ініціативність	Y1	0,0851
Орієнтація на якість	Y2	0,3297
Націленість на результат	Y3	0,2554
Саморозвиток	Y4	0,3297
<b>Індивідуальні риси</b>	<b>X4</b>	<b>0,3341</b>
Стресостійкість	Y1	0,0791
Адаптивність	Y2	0,1205
Відповідальність	Y3	0,5306
Позитивне мислення	Y4	0,2695
<b>Міжособистісні навички</b>	<b>X5</b>	<b>0,1043</b>
Міжособистісне розуміння	Y1	0,0842
Робота в команді	Y2	0,1283
Переконлива комунікація	Y3	0,5650
Побудова взаємовідносин	Y4	0,2223

Спираючись на отримані результати, можна зробити висновок, що домінуючими (найбільш важкими) компетенціями, які треба враховувати для оцінювання та вибору стратегічного напрямку розвитку персоналу, є індивідуальні риси та управлінські навички.

На наступному етапі побудовано матрицю попарних порівнянь, яка демонструє порівняльні характеристики компетенцій окремих груп компетенцій персоналу (табл. 4).

Останнім етапом процесу вибору стратегічного напрямку розвитку управлінського персоналу є розрахунок глобального пріоритету, на основі якого приймається рішення.

На основі отриманих значень пріоритетів можна зробити висновок що найбільше значення у розвитку персоналу має розвиток окре-

мих груп його компетенцій. Також, спираючись на результати методу аналізу ієрархій, можна сказати, що залежно від того, яку мету переслідує керівництво організації стосовно персоналу, йому необхідно звертати більшу увагу на ту чи іншу групу компетенцій. Так, за результатами аналізу можна побудувати наступну ієрархічну структуру пріоритетних компетенцій залежно від цілей організації (рис. 2).

Таблиця 4  
Матриця 3-го рівня порівняння складових окремих груп компетенцій персоналу

Управлінські навички				
Напрямок	1	2	3	Вектор пріоритетів
1	1	7	6	0,766
2	1/7	1	3	0,166
3	1/6	1/3	1	0,068
Навички прийняття рішень				
Напрямок	1	2	3	Вектор пріоритетів
1	1	5	7	0,715
2	1/5	1	5	0,218
3	1/7	1/5	1	0,067
Мотивація				
Напрямок	1	2	3	Вектор пріоритетів
1	1	1/3	5	0,265
2	3	1	7	0,618
3	1/5	1/7	1	0,117
Індивідуальні риси				
Напрямок	1	2	3	Вектор пріоритетів
1	1	1/3	7	0,304
2	3	1	7	0,633
3	1/7	1/7	1	0,063
Міжособистісні навички				
Напрямок	1	2	3	Вектор пріоритетів
1	1	5	7	0,715
2	1/5	1	5	0,218
3	1/7	1/5	1	0,067

Таблиця 5  
Визначення глобального пріоритету

Група компетенцій персоналу	Пріоритет		
	Розвиток	Збереження	Реструктуризація
Управлінські навички (0,3313)	0,766	0,166	0,068
Навички прийняття рішень (0,0548)	0,715	0,218	0,067
Мотивація (0,1755)	0,265	0,618	0,117
Індивідуальні риси (0,3341)	0,304	0,633	0,063
Міжособистісні навички (0,1043)	0,715	0,218	0,067
<b>Глобальний пріоритет</b>	<b>0,6047</b>	<b>0,3208</b>	<b>0,0755</b>

Наступним етапом нашого дослідження є ідентифікація цілей управління персоналом залежно від стану окремих груп компетенцій. З цією метою нами було проведено опитування керівників та працівників компанії, які виставили бальну оцінку (за п'ятибальною шкалою)

кожній з груп компетенції. Отримані результати опитування представлено в таблиці 6.



Рис. 2. «Дерево» компетенцій персоналу згідно з цілями управління ним

Достатньо важливим та практично необхідним є визначення якісної характеристики рівня

компетентності персоналу. Нами запропоновано виокремлення чотирьох граничних інтервалів із градацією на низький, середній, підвищений і високий (в основу покладено градацію, запропоновану М. Овчаренко та С. Червяковою) [5, с. 132] (табл. 7).

Як бачимо із таблиці 7, фактичний рівень розвитку компетенцій персоналу організації, за оцінками його керівників та працівників, відрізняється, але незначно. Керівники вважають, що на підприємстві питанням підвищення рівня компетенцій приділяється достатньо уваги, та оцінюють їх рівень як високий. Працівники підприємства оцінюють рівень компетенцій персоналу як підвищений.

Бажаний рівень розвитку компетенцій персоналу, визначений експертним шляхом, набуває значення вище за 4,7 бали.

Співвідношення фактичного рівня до бажаного дозволить зробити висновок щодо іденти-

Таблиця 6

Оцінка рівня компетенцій персоналу підприємства

Групи компетенцій та їх складові	Вагомість	Значення рівня розвитку компетенцій персоналу організації, на думку керівників		Значення рівня розвитку компетенцій персоналу організації, на думку працівників	
		факт	факт*ваг	факт	факт*ваг
<b>Управлінські навички</b>	<b>0,3313</b>	<b>4,4007</b>	<b>1,4580</b>	<b>3,8395</b>	<b>1,2720</b>
Планування та організація	0,2402	4	0,9608	4	0,9608
Управління людьми	0,2402	5	1,2010	4	0,9608
Розвиток підлеглих	0,1605	5	0,8025	3	0,4815
Лідерство	0,3591	4	1,4364	4	1,4364
<b>Навички прийняття рішень</b>	<b>0,0548</b>	<b>4,7099</b>	<b>0,2581</b>	<b>4,2901</b>	<b>0,2351</b>
Аналіз проблем	0,2901	4	1,1604	4	1,1604
Збір інформації	0,2901	5	1,4505	4	1,1604
Комерційне мислення	0,1297	5	0,6485	4	0,5188
Системність мислення	0,2901	5	1,4505	5	1,4505
<b>Мотивація</b>	<b>0,1755</b>	<b>4,6698</b>	<b>0,8195</b>	<b>3,9996</b>	<b>0,7019</b>
Ініціативність	0,0851	5	0,4255	4	0,3404
Орієнтація на якість	0,3297	5	1,6485	4	1,3188
Націленість на результати	0,2554	5	1,2770	4	1,0216
Саморозвиток	0,3297	4	1,3188	4	1,3188
<b>Індивідуальні риси</b>	<b>0,3341</b>	<b>4,9194</b>	<b>1,6436</b>	<b>3,9197</b>	<b>1,3096</b>
Стресостійкість	0,0791	4	0,3164	3	0,2373
Адаптивність	0,1205	5	0,6025	4	0,4820
Відповідальність	0,5306	5	2,6530	4	2,1224
Позитивне мислення	0,2695	5	1,3475	4	1,0780
<b>Міжособистісні навички</b>	<b>0,1043</b>	<b>4,9990</b>	<b>0,5214</b>	<b>4,2117</b>	<b>0,4393</b>
Міжособистісне розуміння	0,0842	5	0,4210	5	0,4210
Робота в команді	0,1283	5	0,6415	5	0,6415
Переконлива комунікація	0,5650	5	2,8250	4	2,2600
Побудова взаємовідносин	0,2223	5	1,1115	4	0,8892
<b>Рівень розвитку персоналу організації</b>			<b>4,7006</b>		<b>3,9579</b>

Таблиця 7

## Граничні інтервали оцінки стану рівня розвитку компетенцій персоналу підприємства

Рівень	Граничні інтервали	Характеристика
Високий	[4,2–5]	Такі працівники характеризуються високим рівнем потенціалу: всі функціональні компетенції розвинені та відповідають встановленим вимогам; зусилля працівника спрямовані на постійний розвиток власних компетенцій
Підвищений	[3,4–4,2]	Такі працівники характеризуються достатнім рівнем потенціалу. Але існує широкий спектр компетенцій, якими повинен оволодіти працівник для покращення свого рівня компетенцій
Середній	[2,6–3,4]	Рівень компетенцій оцінюється як задовільний. Це свідчить про те, що інколи рішення та дії працівника можуть бути помилковими, що в майбутньому буде мати негативний вплив на результати діяльності
Низький	[0–2,6]	Рівень компетенцій достатньо низький: робота таких працівників пов'язана зі значним ступенем прийняття хибних рішень та дій, що є загрозою для підприємства

фікації цілей управління персоналом за наступною шкалою:

- більше 95% – збереження існуючого рівня компетенцій персоналу;
- 50–95% – розвиток компетенцій персоналу підприємства;
- менше 50% – реструктуризація персоналу підприємства.

Розрахунок співвідношень (за оцінками керівників – 100%; за оцінками працівників – 85%) говорить про те, що керівництву підприємства, що аналізувалося, необхідно працювати над збереженням існуючого рівня розвитку компетенцій персоналу.

**Висновки.** Таким чином, проведені дослідження дозволили:

- оцінити фактичний рівень розвитку персоналу організації за компетенціями;
- ідентифікувати цілі управління персоналом організації за рахунок ефективного використання його компетенцій;
- прийняти більш ефективні управлінські рішення щодо стратегічних напрямів роботи з персоналом організації.

Проведення оцінки рівня розвитку компетенцій персоналу було ускладнене недоско-

налістю інформаційного забезпечення (відсутність практично будь-якої інформації про реальний стан окремих компетенцій). Також недоліком проведеної оцінки є використання бальних оцінок, що є доволі суб'єктивним та неточним. Тому ми вважаємо за необхідне зосередити увагу в наступних дослідженнях саме на цих напрямках роботи.

## БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Маслов Є.В. Управління персоналом підприємства / Є.В. Маслов [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukrbooks.org/book558.html>.
2. Цюрко І.А. Модель ідеального керівника / І.А. Цюрко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://cyberleninka.ru/article/n/model-idealnogo-rukovoditelya-otdela-personala>.
3. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. – К.: ЕксОб, 2001. – 560 с.
4. Бруковская О., Осовицкая Н. HR-бренд. 5 шагов к успеху вашей компании / О. Бруковская, Н. Осовицкая. – СПб.: Питер, 2011. – 272 с.
5. Маркіна І.А. Менеджмент організації: [навч. посіб.] / І.А. Маркіна, Р.І. Біловол, В.А. Власенко; Полтавський університет економіки і торгівлі. – К.: ЦУЛ, 2013. – 248 с.