

УДК 334.71:[33.02+316.4.063]

МЕТОД ДІАГНОСТИКИ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ПОЛІВЕКТОРНОГО РОЗВИТКУ

А.М. Дідик, к.е.н.

Національний університет «Львівська політехніка», Львів, Україна

Дідик А.М. Метод діагностики компетентностей персоналу в умовах полівекторного розвитку.

У статті удосконалено метод діагностування компетентностей працівників у процесі полівекторного розвитку, який, на відміну від наявних, ґрунтується на формуванні карти необхідних загальних та фахових компетентностей працівників, визначенні пріоритетності та вагомості компетентностей за матрицею попарних порівнянь, оцінюванні на засадах методу 360 володіння працівниками необхідними компетентностями, визначенні інтегрального рівня відповідності працівників за усіма компетентностями, інтерпретуванні результатів та прийнятті рішення щодо подальшої участі працівників в організаційних трансформаціях. Здійснено прикладне застосування удосконаленого методу на прикладі діагностування загальних і фахових компетентностей фінансового директора Заводу картонної упаковки «Бліц-Пак».

Ключові слова: діагностика, компетентність, персонал, полівекторний розвиток, розвиток

Дідик А.М. Метод диагностики компетенций персонала в условиях поливекторного развития.

В статье усовершенствован метод диагностирования компетенций работников в процессе поливекторного развития, который, в отличие от существующих, основывается на формировании карты необходимых общих и профессиональных компетенций работников, определении приоритетности и значимости компетенций по матрице парных сравнений, оценке на основе метода 360 владения работниками необходимыми компетенциями, определении интегрального уровня соответствия работников по всем компетенциями, интерпретировании результатов и принятии решения о дальнейшем участии работников в организационных трансформациях. Осуществлено прикладное применение усовершенствованного метода на примере диагностики общих и профессиональных компетенций финансового директора Завода картонной упаковки «Блиц-Пак».

Ключевые слова: диагностика, компетентность, персонал, поливекторное развитие, развитие

Didyk A.M. A method for diagnostics of staff competencies under conditions of multi-vector development.

The article improves a method of diagnostics of staff competencies in the process of multi-vector development. Unlike the other types of development, this type is based on formation of a chart of essential general and professional competencies of employees, determination of priorities and a weight of the competencies according to a paired comparison matrix, estimation of possession of necessary competencies with the use of 360-degree feedback, determination of an integral level of employee suitability according to all the competencies, and interpretation of results and making a decision about further participation of employees in organizational transformations. The authors apply the improved method by the example of diagnostics of general and professional competencies of a financial director of the Blitz Pack Cardboard Packaging Plant.

Keywords: diagnostics, competency, staff, multi-vector development, development

В сучасних умовах саме персонал компанії є ключовим ресурсом, який формує, залучає, трансформує, використовує, відтворює інші види ресурсів (фінансові, матеріальні, інформаційні, енергетичні тощо), розвиваючи та нарощуючи потенціал підприємства. Лише працівники здатні генерувати інноваційні ідеї, створювати новітні продукти, приймати нестандартні рішення в усіх сферах функціонування підприємства. Таким чином, компетентнісні важелі здатні максимально потужно впливати на забезпечення полівекторного розвитку підприємств, оскільки якість, обґрунтованість, доцільність, вчасність, ефективність управлінських рішень, що стосуються організаційних трансформацій за ключовими видами діяльності підприємства, залежать основним чином від знань, досвіду, вмінь, компетентностей та кваліфікації суб'єктів керівної і керованої систем підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Проблеми оцінювання компетентностей персоналу, у т.ч. у системі забезпечення полівекторного розвитку підприємств, розглядає у своїх працях чимало вітчизняних та зарубіжних науковців, з-поміж яких варто виокремити праці А. Алексюка, Л. Балабанової, Р. Беннета (R. Bennett, 2015), С. Гончарова, П. Гауджа (P. Gaudzh, 2008), В. Данюка, В. Євдокимової, А. Зубко, В. Кривцової, Є. Криківського, О. Крушельницької, О. Кузьміна, О. Леонтенка, С. Максименка, О. Мельник, І. Олексіва, Є. Пархімчик, Ю. Рашкевича, Ж. Таланової, М. Туленкова, О. Федоніної, О. Шкіля, Н. Чухрай, О. Ярошенка та багатьох інших. Основними науковими доробками цих та інших науковців за означеною тематикою є ідентифікування критеріїв оцінювання компетентності різних видів персоналу, формування моделей та алгоритмів цього процесу, конкретизування змістового наповнення понятійно-категорійного апарату за проблемою, обґрунтування доцільності обчислення показників діагностування компетентності персоналу тощо.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми

Попри чималу кількість праць, присвячених проблемі діагностики компетентності персоналу, низка важливих положень за зазначеною тематикою і по-сьогодні залишається не до кінця

вирішеною. Так, оцінювання компетентності персоналу в умовах сьогодення слід здійснювати з позиції забезпечення полівекторного розвитку підприємств, ідентифікуючи у цій сфері необхідні загальні та фахові компетентності працівників.

Метою статті є удосконалення методу діагностування компетентностей працівників у процесі полівекторного розвитку, який, на відміну від наявних, враховуватиме формування карти необхідних загальних та фахових компетентностей працівників.

Виклад основного матеріалу дослідження

Поняття «компетентність» у літературі та нормативно-правовій базі розглядається з різних точок зору. Так, Ю.М. Рашкевичем та Ж.В. Талановою зазначається, що відповідно до Європейської рамки кваліфікацій компетентність визначається як здатність використовувати знання, навички та особисті, соціальні та/або методологічні здатності в роботі або навчанні, а також у професійному та особистісному розвитку [1]. Відповідно до Закону України «Про вищу освіту» № 1556-VII від 01.07.2014 р. зі змінами та доповненнями компетентність трактується як «динамічна комбінація знань, вмінь і практичних навичок, способів мислення, професійних, світоглядних і громадянських якостей, морально-етичних цінностей, яка визначає здатність особи успішно здійснювати професійну та подальшу навчальну діяльність і є результатом навчання на певному рівні вищої освіти» [2]. У Національній рамці кваліфікацій, яка затверджена Постановою Кабінету Міністрів України №1341 від 23.11.2011 р., компетентність розглядається як «здатність особи до виконання певного виду діяльності, що виражається через знання, розуміння, уміння, цінності, інші особисті якості» [3]. Таким чином, компетентність є інтегральною характеристикою особи, яка відображає її здатність на підставі динамічного поєднання знань, умінь, навичок, особистих рис та якостей, провадити професійну, навчальну та інші види діяльності, що сприяють її розвитку.

Відповідно до проекту TUNING («Гармонізація освітніх структур в Європі») компетентності класифікують на [4]:

- загальні (transferable skills): набуваються впродовж життя внаслідок навчання, спілкування, переймання досвіду, спостереження тощо;
- фахові (subject specific competences): пов'язані із конкретною предметною областю, навчальною програмою, видом професійної діяльності. При цьому загальні компетентності надалі класифікуються за трьома категоріями [4]:
- інструментальні (когнітивні, методологічні, технологічні та лінгвістичні здібності);
- міжособистісні (соціальна взаємодія, співпраця, навички спілкування);
- системні (поєднання розуміння, сприйнятливості та знань).

На сьогодні в межах проекту TUNING сформовано 31 найважливішу загальну компетентність (рис. 1) [4].

Загальні компетентності відображають рівень розвитку людини, її інтегрованість у соціум, вміння взаємодіяти, самостійно приймати рішення, пристосовуватись до зміни ситуації та середовища. Таким чином, вони демонструють готовність індивідуума до успішної взаємодії, самоствердження та самореалізації у суспільстві, репрезентують зрілість особистості та сформованість її життєвого світогляду і позицій.

Фахові компетентності (специфічні) стосуються володіння певною предметною сферою, фахом, видом професійної діяльності тощо. Саме ці компетентності відображають здатність працівника професійно та якісно виконувати свою роботу, покладені функції та приймати ефективні рішення. Фахові компетентності здобуваються внаслідок професійного навчання, підвищення кваліфікації, стажування тощо.

Варто зауважити, що для ефективної роботи підприємства важливий симбіоз загальних і фахових компетентностей у працівників, що дає змогу отримати дієву та успішну команду, націлену на прогресивний полівекторний розвиток та якісні функціональні трансформації. Поширені випадки, коли енергійні, амбітні, впевнені у собі працівники з лідерськими здібностями не володіють достатнім рівнем фахових компетентностей, що зумовлює чимало помилок у професійній діяльності та формує негативні наслідки для діяльності підприємства загалом. Можливі і зворотні ситуації, коли висококваліфіковані працівники, які не мають належних навичок командної взаємодії, лідерських задатків, ініціативності, не мають можливості донести до колективу та реалізувати креативні управлінські рішення, що сприяють прогресивним трансформаціям на підприємстві.

Варто зауважити, що у Національній рамці кваліфікацій (НРК) використовується ще поняття інтегральної компетентності, яка є узагальненим описом кваліфікаційного рівня особи, що відображає основні компетентнісні характеристики рівня щодо навчання чи професійної діяльності [3]. Так, у НРК відображено десять кваліфікаційних рівнів, кожному з яких відповідає інтегральна компетентність, а також характеристики знань, умінь, комунікацій, автономії та відповідальності, що повинні бути притаманні особі, яка здобуває той чи інший кваліфікаційний рівень.

На Всесвітньому економічному форумі у Давосі були сформульовані 10 загальних компетентностей, які повинні бути збалансовані із фаховими, що будуть найбільш затребувані у 2020 р. в успішних компаніях, що швидко розвиваються. Зокрема, до них віднесено у рейтинговій пріоритетності [5]:

1. Володіння комплексним багаторівневим підходом до вирішення проблем. Передбачає здатність системно, цілісно, багатоаспектно

діагностувати проблему та її вирішувати з урахуванням усіх ризиків та перспектив.

2. Критичне мислення. Відображає здатність аналізувати інформацію, уникати нав'язування чужих думок та позицій, зважувати усі аргументи, протидіяти масовому мисленню.

3. Креативність. Демонструє здатність продукувати нові, нестандартні ідеї, рішення, погляди, творчо підходити до вирішення існуючих проблем, створювати інновації.



Рис. 1. Основні загальні компетентності в межах проекту TUNING

Джерело: [4]

4. Вміння вести за собою людей та розпізнавати їхній потенціал. Передбачає володіння лідерськими здібностями та вмінням управляти людьми на засадах планування, організування, координування, мотивування, контролювання та регулювання їхньої діяльності.

5. Здатність взаємодіяти з людьми. Демонструє вміння спілкуватись з людьми, вислуховувати їх, доносити свою думку і позицію, вирішувати конфлікти, забезпечувати командну роботу та приємне спілкування у різних ситуаціях.

6. Володіння емоційним інтелектом. Репрезентує стресостійкість, вміння володіти власними емоціями, здатність розуміти емоції інших людей та впливати на них.

7. Здатність обґрунтовано формувати власну думку і приймати рішення. Передбачає володіння достатнім рівнем знань, умінь і навичок, що дають змогу впевнено самостійно приймати рішення та аргументовано відстоювати власну думку.

8. Клієнтоорієнтованість. Має на меті орієнтування на споживача конкретних послуг, робіт чи продукції, які продукує конкретна особа. При цьому під споживачем розуміють не лише конкретного покупця, але й пов'язаного виробничим циклом співробітника; особу, робота якої залежить від результатів роботи іншого працівника тощо.

9. Вміння вести переговори. Демонструє здатність оцінювати позицію співрозмовника, використовувати дієву стратегію та тактику ведення переговорів, гнучко реагувати на зміну настроїв та потреб контрагента, вміти переконувати, аргументувати, пояснювати позицію сторони тощо.

10. Гнучкість розуму. Передбачає володіння когнітивною гнучкістю, тобто здатністю швидкого реагування на усі подразники та ситуації, обдумування та аналізування кількох проблем одночасно, оперативної зміни формату роботи.

Нинішній перелік найбільш затребуваних компетентностей станом на 2015-2016 рр. охоплює практично ті ж компетентності, але їхня рейтингова пріоритетність є дещо іншою, зокрема: володіння комплексним багаторівневим підходом до вирішення проблем; здатність взаємодіяти з людьми; вміння вести за собою людей та розпізнавати їхній потенціал; критичне мислення; вміння вести переговори; контроль якості; клієнтоорієнтованість; здатність обґрунтовано формувати власну думку і приймати рішення; активне слухання; креативність.

Таким чином, з часом набуватиме все більшої затребуваності критичне мислення, креативність, здатність управляти людьми та взаємодіяти з ними. Вище охарактеризовані тенденції свідчать, що п'ять компетентностей майбутнього пов'язані із вмінням працювати з людьми, взаємодіяти, спілкуватись, стимулювати, координувати тощо, а інші компетентності пов'язані із інтелектом. Усе це формує нові вимоги як до підготовки, так і до добору персоналу на підприємства.

Зважаючи на те, що полівекторний розвиток підприємства характеризується складністю, масштабністю, синергійністю, комплексністю, системністю та різноформатністю перетворень, він потребує належного кадрового забезпечення, якісного управлінського впливу, результативної реалізації персоналом компанії. Це свідчить про необхідність систематичного оцінювання належного кадрового забезпечення організаційних змін та цілеспрямованого формування і розвитку компетентнісних важелів на засадах навчання та підвищення кваліфікації персоналу підприємства.

Виконані дослідження свідчать, що у процесі реалізації полівекторного розвитку на підприємстві необхідно здійснювати діагностику компетентностей персоналу на предмет його готовності та здатності здійснювати необхідні трансформації на підприємстві. Тобто, виникає необхідність у систематичному якісному, повному, достовірному діагностуванні компетентностей працівників. Аналізування теорії та практики за проблемою дало змогу удосконалити метод діагностування компетентностей працівників підприємства у процесі полівекторного розвитку (рис. 2).

Насамперед йдеться про ідентифікування переліку посадових осіб, які визначають та реалізують процеси полівекторного розвитку підприємств. Зазвичай йдеться про керівників різних рівнів управління, а також провідних фахівців за функціональними сферами (виробничою, фінансовою, маркетинговою, логістичною, техніко-технологічною, інноваційною тощо). Тобто необхідно визначити тих осіб, які керуватимуть та впроваджуватимуть організаційні перетворення за ключовими видами діяльності організації. Перелік таких осіб повинен бути обмеженим, навіть у межах потужних транснаціональних компаній доцільно зосередитись на оцінюванні компетентностей відповідальних за проведення організаційних змін в межах певних сфер функціонування.

Виконувати діагностування компетентностей працівників повинні підрозділи HR, зацікавлені працівники, можливі варіанти і щодо залучення зовнішніх експертів, що сприятиме отриманню більш об'єктивної та достовірної інформації.

На другому етапі виникає необхідність у формуванні карти загальних і фахових компетентностей обраних посадових осіб відповідно до займаної посади та її місця і ролі у процесах полівекторного розвитку підприємства. Така карта охоплює перелік найважливіших загальних і фахових компетентностей, який повинен бути доволі обмеженим. Як зазначають експерти, у кожній групі необхідно виокремити до 10 ключових компетентностей, які є ключовими і необхідними у процесі здійснення організаційних трансформацій, націлених на перехід підприємства на якісно новий, більш досконалий стан. Компетентності повинні бути чітко сформульованими, не дублюватись, конкретними, репрезентативними для відповідної посади.

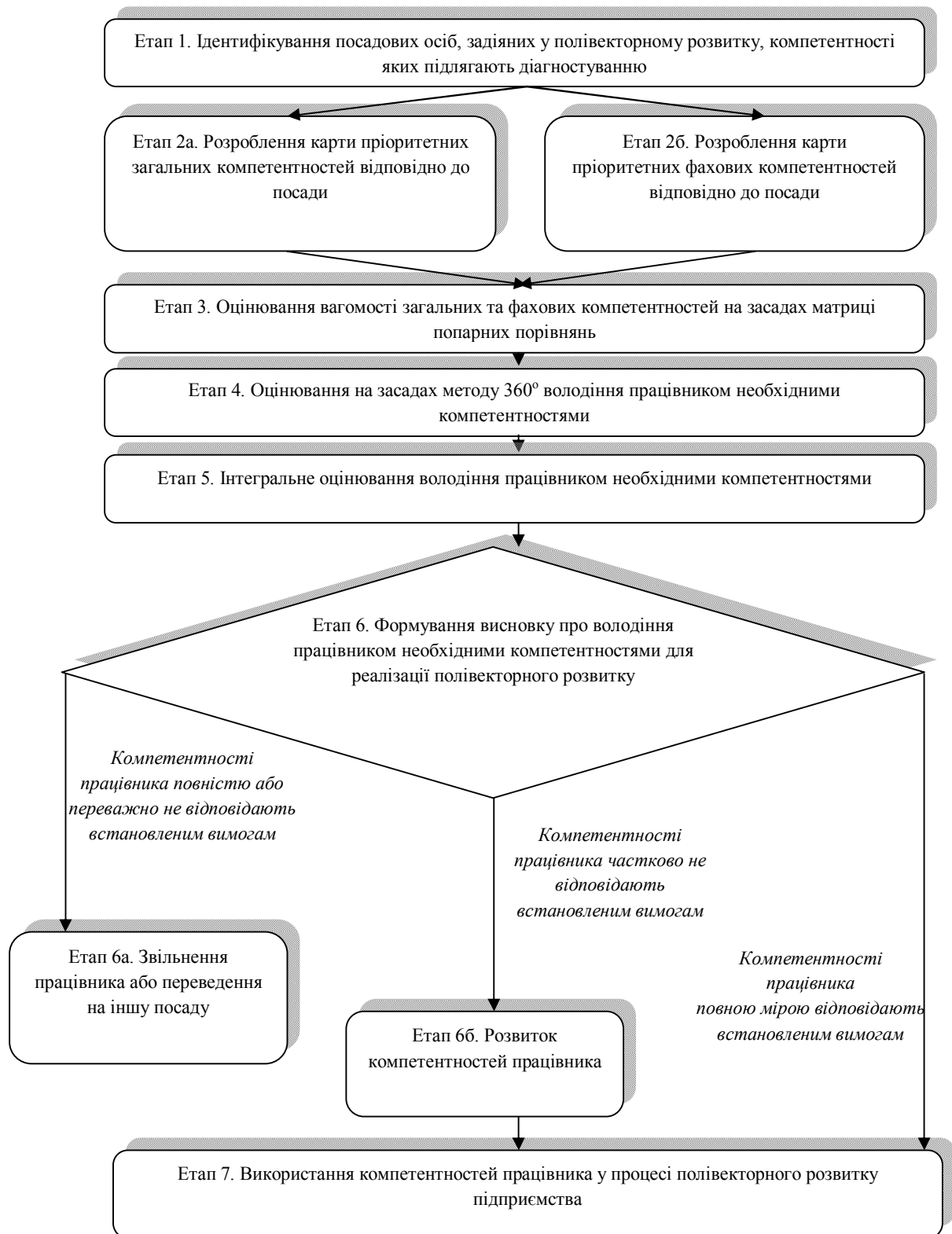


Рис. 2. Метод діагностування компетентностей працівників у процесі полівекторного розвитку
Джерело: власна розробка автора

Для забезпечення більш достовірного діагностування виникає необхідність у використанні матриці попарних порівнянь Терстоуна [6], яка дає змогу експертам-аналітикам попарно ітеративно порівнювати важливість кожної компетентності відповідно до посади, а

надалі оцінювати вагомість кожної компетентності. Матриця попарних порівнянь для оцінювання загальних компетентностей фінансового директора Заводу картонної упаковки «Бліц-Пак» як приклад наведена у табл. 1.

Таблиця 1. Матриця попарних порівнянь вагомості загальних компетентностей фінансового директора Заводу картонної упаковки «Бліц-Пак»

Компетентності	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	i^2 – частота переважання параметра у рядку над параметрами у стовпцях
1. Аналітичне мислення		1	3	1	5	6	7	1	1	10	4
2. Гнучкість	-		1	3	2	6	7	2	2	10	3
3. Вміння встановлювати пріоритети	-	-		3	3	6	7	3	3	10	3
4. Відповідальність	-	-	-		4	6	7	4	4	10	3
5. Адаптивність	-	-	-	-		6	6	7	5	10	1
6. Системність у вирішенні проблем	-	-	-	-	-		6	6	6	10	3
7. Критичне мислення	-	-	-	-	-	-		7	7	7	3
8. Комунікабельність	-	-	-	-	-	-	-		8	10	1
9. Стресостійкість	-	-	-	-	-	-	-	-		10	1
10. Орієнтація на безпеку	-	-	-	-	-	-	-	-	-		0
i^1 – частота переважання параметра у стовпці над параметрами у рядках	0	0	1	0	1	5	4	0	0	8	

Джерело: власна розробка автора

За допомогою табл. 2 на підставі табл. 1 сформовано рейтинг загальних компетентностей для фінансового директора, за яким ключовими загальними компетентностями є системність у

вирішенні проблем, орієнтація на безпеку, критичне та аналітичне мислення, а також вміння встановлювати пріоритети.

Таблиця 2. Результати оцінювання вагомості загальних компетентностей фінансового директора Заводу картонної упаковки «Бліц-Пак»

Компетентності	i^1 – частота переважання параметра у стовпці над параметрами у рядках	i^2 – частота переважання параметра у рядку над параметрами у стовпцях	i^c – сукупна частота переваг	q_j – вагомість показників, частк. од.	Рейтинг показників
Системність у вирішенні проблем	5	3	8	0,196	1
Орієнтація на безпеку	8	0	8	0,196	2
Критичне мислення	4	3	7	0,171	3
Аналітичне мислення	0	4	4	0,097	4
Вміння встановлювати пріоритети	1	3	4	0,097	5
Гнучкість	0	3	3	0,073	6
Відповідальність	0	3	3	0,073	7
Адаптивність	1	1	2	0,049	8
Комунікабельність	0	1	1	0,024	9
Стресостійкість	0	1	1	0,024	10
Сума	19	22	41	1	-

Джерело: власна розробка автора

Аналогічним чином визначено вагомості фахових компетентностей для фінансового директора Заводу картонної упаковки «Бліц-Пак» (табл. 3, 4). Результати оцінювання свідчать, що пріоритетними фаховими компетентностями для фінансового директора є здатність вирішувати фінансово-

економічні проблеми та здатність ідентифікувати причини таких проблем. Наступними за рейтингом, але рівноцінними, є такі компетентності: володіння профільною нормативно-правовою базою, фінансово-аналітичні здібності та здатність оцінити фінансово-економічні ризики.

Таблиця 3. Матриця попарних порівнянь вагомості фахових компетентностей фінансового директора Заводу картонної упаковки «Бліц-Пак»

Компетентності	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	e^j – частота переважання параметра у рядку над параметрами у стовпцях
1. Здатність забезпечувати фінансову результативність		1	1	4	5	6	7	8	9	1	3
2. Здатність забезпечувати платоспроможність	-		2	4	2	6	7	8	9	10	2
3. Здатність забезпечувати фінансову незалежність	-	-		4	3	6	7	8	9	3	2
4. Володіння профільною нормативно-правовою базою	-	-	-		4	4	7	8	9	4	3
5. Здатність забезпечувати фінансову дисципліну	-	-	-	-		6	7	8	9	5	1
6. Фінансово-аналітичні здібності	-	-	-	-	-		6	8	9	6	2
7. Здатність оцінити фінансово-економічні ризики	-	-	-	-	-	-		8	9	7	1
8. Здатність ідентифікувати причини фінансових проблем	-	-	-	-	-	-	-		9	8	1
9. Здатність вирішувати фінансово-економічні проблеми	-	-	-	-	-	-	-	-		9	1
10. Вміння залучати кошти на підприємство	-	-	-	-	-	-	-	-	-		0
e^j – частота переважання параметра у стовпці над параметрами у рядках	0	0	0	3	1	4	5	7	8	1	

Джерело: власна розробка автора

Таблиця 4. Результати оцінювання вагомості фахових компетентностей фінансового директора Заводу картонної упаковки «Бліц-Пак»

Компетентності	e^j – частота переважання параметра у стовпці над параметрами у рядках	e^i – частота переважання параметра у рядку над параметрами у стовпцях	e^e – сукупна частота переваг	k_i – вагомість показників, частк. од.	Рейтинг показників
Здатність вирішувати фінансово-економічні проблеми	8	1	9	0,200	1
Здатність ідентифікувати причини фінансових проблем	7	1	8	0,179	2
Володіння профільною нормативно-правовою базою	3	3	6	0,133	3
Фінансово-аналітичні здібності	4	2	6	0,133	4
Здатність оцінити фінансово-економічні ризики	5	1	6	0,133	5
Здатність забезпечувати фінансову результативність	0	3	3	0,067	6
Здатність забезпечувати платоспроможність	0	2	2	0,044	7
Здатність забезпечувати фінансову незалежність	0	2	2	0,044	8
Здатність забезпечувати фінансову дисципліну	1	1	2	0,044	9
Вміння залучати кошти на підприємство	1	0	1	0,023	10
Сума	29	16	45	1	-

Джерело: власна розробка автора

На наступному етапі за допомогою методу 360° пропонується оцінити володіння працівником необхідними загальними та фаховими компетентностями. Вказаний метод є доволі результативним, оскільки він передбачає залучення на анонімних засадах зацікавлених колег працівника, які

пов'язані з ним професійною діяльністю (керівника, підлеглих, представника HR-відділу, працівників інших підрозділів тощо). Рекомендується до такого оцінювання залучати мінімум чотирьох працівників, що дасть змогу забезпечити об'єктивність результатів, при цьому експерти

повинні мати досвід роботи з працівником, бути неупередженими, а також не повинні перебувати у дружніх чи родинних стосунках із суб'єктом оцінювання [7]. При цьому експерти отримують сформовану на попередніх етапах карту загальних і фахових компетентностей та оцінюють кожну компетентність за шкалою від 0 до 5 балів. Пропонується шкалу для експертів інтерпретувати таким чином:

- 0 балів: компетентність відсутня;
- 1 бал: компетентність на початковому етапі розвитку, практично не використовується працівником;
- 2 бали: компетентність розвинена частково, тобто проявляються лише певні її аспекти у поведінці та роботі працівника;

- 3 бали: компетентність: рівень розвитку компетентності на середньому рівні, працівник потребує навчання та підвищення кваліфікації;
- 4 бали: працівник володіє компетентністю, але не завжди успішно її використовує;
- 5 балів: компетентність яскраво виражена та активно використовується працівником.

Таким чином, експерти-аналітики оцінюють профіль компетентностей працівника за вищеведеною шкалою, на підставі чого формується усереднена оцінка на засадах обчислення середньої арифметичної. Результати оцінювання компетентностей фінансового директора Заводу картонної упаковки «Бліц-Пак» експертами-аналітиками (генеральним директором, HR-менеджером, начальником фінансово-економічного відділу, начальником логістичного відділу) наведені у табл. 5, 6.

Таблиця 5. Результати оцінювання загальних компетенцій фінансового директора Заводу картонної упаковки «Бліц-Пак» за методом 360°, бали

Компетентності	Генеральний директор	HR-менеджер	Начальник фінансово-економічного відділу	Начальник логістичного відділу	Середньоарифметична оцінка, балів
Системність у вирішенні проблем	4	4	5	4	4,25
Орієнтація на безпеку	4	5	5	3	4,25
Критичне мислення	5	4	5	4	4,5
Аналітичне мислення	4	4	4	4	4
Вміння встановлювати пріоритети	4	3	4	3	3,5
Гнучкість	3	4	3	3	3,25
Відповідальність	5	4	5	5	4,75
Адаптивність	3	3	3	3	3
Комунікабельність	3	4	4	3	3,5
Стресостійкість	5	5	4	5	4,75

Джерело: власна розробка автора

Таблиця 6. Результати оцінювання фахових компетенцій фінансового директора Заводу картонної упаковки «Бліц-Пак» за методом 360°, бали

Компетентності	Генеральний директор	HR-менеджер	Начальник фінансово-економічного відділу	Начальник логістичного відділу	Середньоарифметична оцінка, балів
Здатність вирішувати фінансово-економічні проблеми	5	5	5	4	4,75
Здатність ідентифікувати причини фінансових проблем	5	4	5	4	4,5
Володіння профільною нормативно-правовою базою	5	4	4	4	4,25
Фінансово-аналітичні здібності	5	5	5	5	5
Здатність оцінити фінансово-економічні ризики	4	4	4	4	4
Здатність забезпечувати фінансову результативність	4	4	4	3	3,75
Здатність забезпечувати платоспроможність	5	5	4	4	4,5
Здатність забезпечувати фінансову незалежність	4	4	4	4	4
Здатність забезпечувати фінансову дисципліну	5	4	4	3	4
Вміння залучати кошти на підприємство	4	3	3	3	3,25

Джерело: власна розробка автора

Отримані результати свідчать, що серед загальних компетентностей у фінансового директора найбільш вираженими є відповідальність, стресостійкість та критичне мислення, а серед фахових – фінансово-аналітичні здібності, здатність вирішувати фінансово-економічні проблеми та ідентифікувати їхні причини, а також здатність забезпечувати платоспроможність підприємства.

Кінцева інтегральна оцінка відповідності працівника оцінюється на засадах зваження отриманих середніх оцінок за їхніми вагомостями. Інтегральну оцінку відповідності працівника за загальними компетентностями пропонується оцінювати таким чином:

$$I_z = \sum_{j=1}^n b_j \times q_j, \quad (1)$$

де I_z – інтегральний рівень відповідності працівника за загальними компетентностями, балів;

b_j – усереднена бальна оцінка розвитку j -ї загальної компетентності у працівника, балів;

q_j – вагомість j -ї загальної компетентності у працівника, частк. од.;

j – кількість загальних компетентностей, що підлягають оцінюванню, $j = [1; n]$.

Інтегральну оцінку відповідності працівника за фаховими компетентностями визначаємо аналогічно:

$$I_f = \sum_{l=1}^m f_l \times k_l, \quad (2)$$

де I_f – інтегральний рівень відповідності працівника за фаховими компетентностями, балів;

f_l – усереднена бальна оцінка розвитку l -ї фахової компетентності у працівника, балів;

k_l – вагомість l -ї фахової компетентності у працівника, частк. од.;

l – кількість фахових компетентностей, що підлягають оцінюванню, $l = [1; m]$.

Зважаючи на те, що загальні і фахові компетентності працівників є рівноцінними для забезпечення успішного полівекторного розвитку підприємств, то для визначення інтегральної оцінки відповідності пропонується використати середню геометричну, зокрема:

$$I = \sqrt{I_f \times I_z}, \quad (3)$$

де I – інтегральний рівень відповідності працівника за усіма компетентностями, балів.

Для інтерпретування отриманих значень інтегрального рівня відповідності працівника за усіма компетентностями пропонується використовувати шкалу 25%-50%-25%, яка набула широкої популярності у соціальній та

психологічній сфері та означає, що якщо значення параметра потрапляють у нижню шкалу у діапазоні до 25%, то вони розцінюються як відсутні або недостатні; якщо ж у верхню шкалу до 25% (понад 75%), то вони розцінюються як розвинені та виражені; проміжна шкала (від 25% до 75%) свідчить про середній рівень параметра та необхідність його покращання [8]. В нашій інтерпретації шкала набуде вигляду:

— від 0 до 1,25 балів: компетентності відсутні або нерозвинені;

— понад 1,25 до 3,75 балів: компетентності розвинуті;

— понад 3,75 до 5 балів: компетентності яскраво виражені та розвинуті;

Для фінансового директора Заводу картонної упаковки «Бліц-Пак» $I_z = 4,092$ бали, $I_f = 3,999$ балів, $I = 4,045$ балів. Такий результат свідчить про високий рівень відповідності за усіма компетентностями встановленим вимогам.

За запропонованим методом, якщо необхідні компетентності у працівника на відповідній посаді відсутні або нерозвинуті, то слід приймати рішення щодо його звільнення чи переведення на іншу посаду. Якщо необхідні компетентності у працівника є присутні та яскраво вираженими, то він уповноважується визначати та реалізовувати трансформаційні заходи в межах полівекторного розвитку підприємства. Якщо ж компетентності працівника частково не відповідають встановленим вимогам, то доцільно забезпечити їхній розвиток на засадах відвідування тренінгів, курсів, стажування, самонавчання тощо.

Висновки

Для формування на підприємстві успішної та ефективної команди із забезпечення полівекторного розвитку пропонується менеджерам використовувати удосконалений метод діагностування компетентностей працівників у процесі полівекторного розвитку, який, на відміну від наявних, ґрунтується на формуванні карти необхідних загальних та фахових компетентностей кожного працівника, визначенні пріоритетності та вагомості компетентностей за матрицею попарних порівнянь, оцінюванні на засадах методу 360° володіння працівником необхідними компетентностями, визначенні інтегрального рівня відповідності працівника за усіма компетентностями, інтерпретуванні результатів та прийнятті рішення щодо подальшої участі працівників в організаційних трансформаціях.

Перспективи подальших розвідок за проблемою повинні полягати в ідентифікуванні умов успішності використання удосконаленого методу діагностування компетентностей працівників у процесі полівекторного розвитку.

Abstract

The article improves a method of diagnostics of staff competencies in the process of multi-vector development. Unlike the other types of development, this type is based on formation of a chart of essential general and professional competencies of employees, determination of priorities and a weight of the competencies according to a paired comparison matrix, estimation of possession of necessary competencies with the use of 360-degree feedback, determination of an integral level of employee suitability according to all the competencies, and interpretation of results and making a decision about further participation of employees in organizational transformations.

The authors have considered the main approaches to defining a concept «competency», namely in view of statements of the current normative and legislative basis. The authors have identified determinant general and professional competencies of employees, symbiosis of which enables to form an effective and successful team aimed at progressive multi-vector development and qualitative functional transformations.

The authors suggest and characterize the main stages of the diagnostics of employee competencies in the process of multi-vector development. The authors substantiate expediency of application of the Thurstone matrix for determination of weight coefficients within the proposed method. The article considers the main formulas for calculation of the mentioned figures. The authors apply the improved method by the example of diagnostics of general and professional competencies of a financial director of the Blitz Pack Cardboard Packaging Plant.

JEL Classification: M 12.

Список літератури:

1. Європейська кредитна трансферно-накопичувальна система: довідник користувача / пер. з англ.; за ред. д-ра техн. наук, проф. Ю.М. Рашкевича та д-ра пед. наук, доц. Ж.В. Таланової. – Львів, Видавництво Львівської політехніки, 2015. – 106 с.
2. Закон України «Про вищу освіту» № 1556-VII від 01.07.2014 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/ru/1556-18/page6>.
3. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Національної рамки кваліфікацій» №1341 від 23.11.2011 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-%D0%BF>.
4. Рашкевич Ю.М. Болонський процес та нова парадигма вищої освіти: [монографія] / Ю.М. Рашкевич. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 168 с.
5. Парфентьева Л. Работа будущего: 10 навыков, которые будут востребованы в 2020 году / Л. Парфентьева [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.snimedia.ru/career/rabota-budushchego-10-navukov/>.
6. Мельник О.Г. Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій: [монографія] / О.Г. Мельник. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2010. – 344 с.
7. Пархимчик Е.П. Метод оценки «360 градусов»: условия успешности применения / Е.П. Пархимчик // Управление персоналом. – 2010. – №4. – С. 34-39.
8. Миколюк А. Формування та аналізування профілю особистості / А. Миколюк // Психологічний дайджест. – 2006. – С. 27-29.

References:

1. Rashkevych Yu.M., and Talanova, Zh.V. (Eds.). (2015). Yevropeyska kredytna transferno-nakopychuvalna systema [European Credit Transfer Accumulation System: User Manual]. Lviv: Publishing House of Lviv Polytechnic.
2. Zakon Ukrayiny «Pro vyshchu osvitu» № 1556-VII vid 01.07.2014 r [The Law of Ukraine «On higher education» № 1556-VII on 07/01/2014]. (2014, 01 July) Retrieved from <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/ru/1556-18/page6>.
3. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrayiny «Pro zatverdzhennya Natsionalnoyi ramky kvalifikatsiy» №1341 vid 23.11.2011 r. [Cabinet of Ministers of Ukraine «On Approval of the National Qualifications Framework» №1341 of 23.11.2011]. (2011, 23 November). Retrieved from <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-%D0%BF>.

4. Rashkevych, Yu.M. (2014). Bolonskyy protses ta nova paradyhma vyshchoyi osvity [The Bologna Process and the new paradigm of higher education]. Lviv: Publishing House of Lviv Polytechnic.
5. Parfent'yeva L. Rabota budushchego: 10 navykov, kotoryye budut vostrebovany v 2020 godu [The Future of Work: 10 Skills that will be in Demand in 2020]. Retrieved from <http://www.snmedia.ru/career/rabota-budushchego-10-navykov/>.
6. Mel'nyk O.H. (2010). Systemy diahnozyki diyalnosti mashynobudivnykh pidpryemstv: polikryterial'na kontseptsiya ta instrumentariy [Diagnostic systems of machine-building enterprises: concept and tools multicriterion]. Lviv: Publishing House of Lviv Polytechnic.
7. Parkhimchik, Ye.P. (2010) Metod otsenki «360 gradusov»: usloviya uspeshnosti primeneniya [Evaluation method of «360 degrees»: the conditions of success of application]. Upravljenniye personalom, 4, 34-39.
8. Mykolyuk, A. (2006). Formuvannya ta analizuvannya profilyu osobystosti [The formation and analysis of the personality profile]. Psihologichnyj dajdzhest, 27-29.

Надано до редакційної колегії 20.01.2016

Дідик Андрій Миколайович / Andrii M. Didyk
andrii.m.didyk@gmail.com

Посилання на статтю / Reference a Journal Article:

Метод діагностики компетентностей персоналу в умовах полівекторного розвитку [Електронний ресурс] / А. М. Дідик // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2016. – № 1 (23). – С. 167-177. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2016/n1.html>