

УДК 005.95/96:005.336.2:005.6

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.216.354-363>**Адаменко М.В.**

кандидат економічних наук

Запорізький інститут економіки та інформаційних технологій

Adamenko Maryna

PhD in Economic Sc.

Zaporizhzhia Institute of Economics and Information Technologies

<https://orcid.org/0000-0002-0738-1067>**Іванов Є.С.**

Громадська організація «ДФК «Енергія»

Ivanov Ievgen

Public organization «DFC «Energy»

<https://orcid.org/0009-0001-4984-0321>

ІНДИКАТОРИ ТА КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах зростає значення персоналу як ключового ресурсу досягнення досконалості функціонування підприємства. Це зумовлює необхідність використання компетентнісного підходу до управління персоналом, який передбачає системне оцінювання рівня компетентності працівників. Водночас актуально узгодження підходів до оцінювання компетентностей із сучасними моделями управління якістю, зокрема моделлю досконалості EFQM 2025. Зважаючи на це у статті розроблена система індикаторів і критеріїв оцінювання компетентності працівників в управлінні персоналом підприємства з урахуванням логіки моделі досконалості EFQM, що охоплює професійні, поведінкові та міжособистісні компетентності. Розроблені індикатори узгоджено з критеріями моделі EFQM 2025, що забезпечує їх інтеграцію у систему управління досконалістю підприємства та сприяє підвищенню об'єктивності оцінювання персоналу.

Ключові слова: компетентність, система індикаторів, критерії оцінювання, рівень професійної компетентності працівника, модель досконалості EFQM 2025.

INDICATORS AND CRITERIA FOR ASSESSING THE COMPETENCY OF EMPLOYEES IN ENTERPRISE PERSONNEL MANAGEMENT

In modern conditions, the importance of personnel as a key resource for ensuring enterprise efficiency and achieving organizational excellence is increasing. This determines the need to apply a competency-based approach to human resource management, which involves a systematic assessment of employees' competence levels. At the same time, it is important to align approaches to competence assessment with modern quality management models, in particular the Excellence Model of the European Foundation for Quality Management (EFQM 2025).

The purpose of the study is to develop a system of indicators and evaluation criteria for assessing employee competence within the enterprise human resource management system, taking into account the logic of the EFQM Excellence Model.

The theoretical basis of the study includes scientific works of domestic and foreign scholars on human resource management and the competency-based approach, as well as analytical materials of EFQM. The research applies methods of theoretical generalization, analysis and synthesis, a systems approach, and a structural-logical method.

A system of indicators and evaluation criteria for assessing employee competence is proposed, covering three groups of competencies: professional, behavioral, and interpersonal. The developed indicators are aligned with the EFQM 2025 criteria, which enables their integration into the enterprise excellence management system and contributes to increasing the objectivity of personnel evaluation. The proposed system can be practically applied by enterprises to assess employees, identify competency gaps, determine training and development needs, develop individual professional development plans, support personnel selection and promotion decisions, and improve HR management practices. The assessment results can also provide an analytical basis for monitoring personnel development and aligning employee competencies with the strategic objectives of the enterprise.

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Адаменко М.В., Іванов Є.С., 2026

Further research should focus on the practical testing of the proposed system, the development of a methodology for the quantitative assessment of employee competence, and the integration of assessment results into the strategic management system of the enterprise.

Keywords: competence, system of indicators, evaluation criteria, level of employee professional competence, EFQM 2025 Excellence Model.

JEL classification: M12, J24, M54.

Постановка проблеми. Компетентності працівників відіграють важливе значення у функціонуванні будь-яких підприємств, організацій та установ. У сучасному динамічному бізнес-середовищі ефективність роботи суб'єктів господарювання значною мірою залежить від компетентності його працівників. Наявність відповідних професійних знань, вмінь та досвіду працівників, що становлять основу їхніх компетентностей, є однією з головних умов залучення персоналу до виконання завдань у виробничо-господарській діяльності підприємства. Також вони є базою для оцінювання, контролювання та стимулювання персоналу в управлінні на основі компетентнісного підходу.

Сучасні концепції управління персоналом дедалі більше орієнтуються на інтеграцію систем оцінювання компетентностей у системи управління якістю. Перспективною видається ідея застосування моделі досконалості EFQM (European Foundation for Quality Management), що оновлена у 2025 році. Вона базується на принципах створення стійкої цінності, стратегічного управління, залучення персоналу та безперервного вдосконалення діяльності організації. Акцентуючи увагу на довгостроковій результативності та формуванні екосистеми «досконалого персоналу», оцінювання компетентностей в контексті моделі EFQM дозволяє не лише ідентифікувати цільові навички та знання працівників, але й визначити напрями їхнього подальшого розвитку, підвищити продуктивність та мотивацію, мінімізувати суб'єктивізм в оцінюванні персоналу, а також сформувати цілісне ціннісне середовище організації.

Попри значну кількість наукових досліджень у сфері управління персоналом із застосуванням компетентнісного підходу, залишаються невивченими питання формування системи індикаторів і критеріїв оцінювання компетентності працівників у контексті сучасних моделей досконалості організації, зокрема моделі EFQM. Особливо актуальним є підхід до оцінювання компетентностей, який би поєднував професійні, поведінкові та міжособистісні характеристики працівників і забезпечував інтеграцію результатів оцінювання у систему безперервного вдосконалення діяльності підприємства. Саме тому формування системи індикаторів та критеріїв оцінювання компетентностей персоналу в управлінні персоналом на основі моделі EFQM набуває все більшої актуальності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження сучасної наукової літератури виявляє значну різноманітність підходів та інструментів, які застосовуються для оцінювання компетентностей працівників. У наукових працях автори наводять багато показників, що характеризують компетенції та

рівень компетентності персоналу, серед них наявність працівників з вищою освітою, з великим досвідом роботи, кількість працівників, які мають суміщення професій, які останнім часом підвищували кваліфікацію тощо.

Досліджуючи сутність компетенції та компетентності працівників Короленко Р. В., Іванов Є. С. та Адаменко М. В. з'ясували, що загалом компетенцією вважається сукупність індикаторів професійної поведінки працівника з урахуванням особливостей його трудової діяльності та умов розвитку підприємства. А здатність виконувати роботу на основі компетенцій є компетентністю працівника [1]. Оцінювання індикаторів професійної поведінки працівників та рівня їхньої здатності виконувати роботу є основою формування уявлення керівництва про компетентність персоналу підприємства.

Законом України «Про внесення змін до деяких законів України щодо вдосконалення освітньої діяльності у сфері вищої освіти» компетентність визначається як «здатність особи успішно соціалізуватися, навчатися, провадити професійну діяльність, яка виникає на основі динамічної комбінації знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей» [2]. Постановою Кабінету міністрів України «Про затвердження Національної рамки кваліфікацій» компетентністю є «динамічна комбінація знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей, що визначає здатність особи успішно соціалізуватися, провадити професійну та/або подальшу навчальну діяльність» [3]. Незважаючи на деякі відмінності у визначеннях, компетентність законодавством трактується однозначно. А відповідно до цих визначень можна стверджувати, що оцінювання компетентності працівника підприємства повинно відбуватися за сукупністю індикаторів, які характеризують його знання, вміння, навички, особисті якості та інші параметри для ефективного здійснення професійної діяльності.

На основі огляду останніх досліджень і публікацій Кузнецової І. О., Познякової Т. С. [4], Кириченко Н. В., Алещенко Л. О. [5], Сиволап Л. А., Галіциної А. О. [6], Атанасова М. В. [7], Глушко Т., Волянської-Савчук Л., Кошонько О., Горбарюка О. [8] виявлено, що більшість науковців для оцінювання компетентності персоналу підприємства пропонують застосовувати різноманітні методи, серед яких методи «360 градусів», «Центр оцінки», «Ассесмент-центр», використання KPI (Key Performance Indicators), структурованого інтерв'ю, тестування, бальних оцінок, біографічний, експертний методи та інші. В залежності від методу оцінювання компетентностей персоналу підприємства можуть використовуватися різні індикатори і критерії, які характеризують як окремі компетентності окремих

працівників, так і інтегральну (загальну, сукупну) компетентність персоналу.

Сучасна наукова думка надає багатий спектр індикаторів та критеріїв оцінювання компетентностей працівників. Наприклад, Горолянська Л. В. виокремлює професійно-технічні, аналітичні, управлінські, комунікативні та особистісні компетентності менеджерів, визначаючи для їхньої кількісної оцінки показники і критерії [9]. Професійні та особистісні компетенції персоналу, показники для їхнього оцінювання розглянуті у роботі Кудли Е. С., Миронова Ю. Б. [10]. Погоджуємося з важливістю оцінювання професійних та особистісних компетенцій, але вважаємо не менш важливо оцінювати міжособистісні та поведінкові компетенції.

Систему індикаторів оцінювання компетентностей працівників підприємства у роботі Іванова Є. С. запропоновано формувати за класифікаційними ознаками – за роллю в системі оцінювання компетентностей, за рівнем їх сформованості, за рівнем персоналізації, місцем і сферою прояву у професійній діяльності, за функціональною приналежністю, за тривалістю, місцем набуття та глибиною розвитку, за спрямованістю розвитку тощо [11]. Це дозволяє визначати широкий спектр індикаторів та критеріїв для оцінювання компетентностей персоналу. Іванов Є. С. вважає, що згідно з концепцією управління персоналом підприємства на основі компетентнісного підходу в контексті моделі досконалості EFQM, важливості набуває визначення індикаторів та критеріїв для оцінювання професійних, поведінкових та міжособистісних компетентностей працівників [12].

Взаємозв'язки між моделлю досконалості EFQM, процесом управління знаннями та відповідними результатами дослідили Bosoya-Maline J., Rey-Moreno M., Carlo-Mora A. [13]. На базі аналізу 113 організацій автори довели, що модель досконалості EFQM та управління знаннями сумісні та створюють позитивну синергію для управління бізнесом. Автори вважають, що таке поєднання сприяє розвитку компетентностей персоналу в контексті культури досконалості та має позитивні управлінські наслідки. Ще одним ґрунтовним дослідженням, що підтверджує важливість управління персоналом в рамках моделі EFQM є праця авторів Para-Gonzalez L., Jimenez-Jimenez D., Martinez-Lorente A. R. [14]. Автори дослідили 200 промислових підприємств і довели високу ймовірність підвищувати ефективність діяльності організації шляхом впливу на її персонал та його розвитку в межах логіки EFQM. Літературний пошук показав, що у зарубіжних дослідженнях зустрічаються факти аналізу впливу персоналу на досягнення досконалості організації, однак питання формування системи індикаторів для оцінювання професійних, поведінкових та міжособистісних компетентностей працівників та їх узгодження з критеріями моделі EFQM не розглядаються.

Отже, проведений аналіз останніх досліджень та наукових публікацій свідчить про відсутність усталеного підходу до оцінювання компетентності працівників. Недостатньо дослідженим залишається питання формування системи індикаторів професійних, поведінкових і міжособистісних компетентностей

працівників, визначення проявів і рівнів їхнього оцінювання, а також узгодження з логікою моделі досконалості EFQM. Дослідження цього питання потребує формування структурованої системи індикаторів та критеріїв оцінювання компетентності працівників, придатної для інтеграції в модель управління персоналом підприємства, яка заснована на досконалості.

Метою статті є обґрунтування системи індикаторів і критеріїв оцінювання компетентності працівників у системі управління персоналом підприємства з урахуванням логіки моделі досконалості EFQM.

Методи дослідження. У дослідженні використано такі методи: теоретичного узагальнення – для обґрунтування доцільності виокремлення професійних, поведінкових та міжособистісних компетентностей працівників, а також для систематизації індикаторів і критеріїв їх оцінювання; метод класифікації та групування – для упорядкування компетентностей працівників, індикаторів та рівнів їхнього оцінювання за трьома базовими групами (професійні, поведінкові та міжособистісні); методи аналізу та синтезу – для дослідження змісту окремих компетентностей та їх характеристик у професійній діяльності та трудовій поведінці працівників; на цій основі для встановлення відповідності між індикаторами компетентностей, їх проявами та рівнями оцінювання; системний підхід – для поєднання сформованих груп індикаторів та критеріїв в цілісну систему оцінювання компетентності працівників та її інтеграції у систему управління персоналом підприємства з урахуванням логіки моделі досконалості EFQM 2025; структурно-логічний метод – для узгодження сформованої системи індикаторів оцінювання професійних, поведінкових і міжособистісних компетентностей із критеріями моделі досконалості EFQM 2025.

Виклад основних результатів дослідження. Важливим етапом оцінювання компетентності працівників підприємства є формування системи необхідних індикаторів та критеріїв. Це необхідно для трансформування якісних характеристик компетентностей працівників у кількісні вимірювальники, що дозволить із застосуванням оціночних критеріїв об'єктивно приймати управлінські рішення у сфері управління персоналом.

У викладі матеріалу нашого дослідження ставляться декілька завдань:

1. Обґрунтувати доцільність використання груп професійних, поведінкових та міжособистісних компетентностей для оцінювання.

2. Сформувати систему індикаторів та критеріїв оцінювання професійних, поведінкових та міжособистісних компетентностей працівників, що узгоджена з логікою моделі досконалості EFQM 2025.

Реалізація першого завдання потребує обґрунтування вибору тих компетентностей працівників, які будуть оцінюватися. На наш погляд, для забезпечення комплексного підходу до оцінювання персоналу на підприємстві найкраще застосовувати групи професійних, поведінкових та міжособистісних компетентностей. Зазначені групи

охоплюють ключові аспекти професійної діяльності працівників, особливості трудової поведінки та здатність до ефективної взаємодії у колективі.

Оцінюючи професійні компетентності працівників можна охарактеризувати рівень фахової підготовки працівника, його професійні знання, вміння й навички, здатність їх застосовувати при виконанні посадових обов'язків. Саме ці компетентності визначають якість та результативність виконання робочих завдань і безпосередньо впливають на ефективність функціонування підприємства. Оцінювання професійних компетентностей працівника дозволяє визначити відповідність, наприклад, його кваліфікації вимогам посади та потребам підприємства.

За оцінкою поведінкової компетентності працівника можна сформулювати уявлення про його трудову поведінку, відповідальність, ініціативність, дисциплінованість, орієнтованість на результат тощо. Саме ці компетентності є важливими для ефективної праці, організації трудової діяльності, мотивації та реалізації стратегічних цілей підприємства.

Міжособистісна компетентність характеризує здатність працівників до ефективної комунікації, вирішення конфліктів, співпраці у трудовому колективі. Оцінювання цієї компетентності дозволяє також встановити у працівника рівень командоорієнтованості та здатності до лідерства.

На нашу думку, використання професійних, поведінкових та міжособистісних компетентностей дозволяє сформувати цілісну систему оцінювання в управлінні персоналом підприємства. Система, побудована на цих компетентностях, узгоджується з сучасними концепціями управління персоналом, що побудовані на принципах EFQM, орієнтується на безперервний розвиток працівників, формування організаційної культури та досягнення високих результатів функціонування підприємства.

У науковій літературі наводяться й інші компетентностей, які можна розглядати у межах управління персоналом на основні моделі EFQM – управлінські, інноваційні, цифрові, стратегічні та інші. Однак вважаємо, що вони можуть розглядатися як похідні або складові зазначених вище трьох базових груп. Наприклад, управлінські компетентності можуть відноситися як до професійних (в аспекті здатності виконувати професійні завдання менеджменту), так і до міжособистісних (в аспекті управління командою). Наприклад, інноваційні компетентності можуть бути професійними (при участі в інноваційному проєкті у якості спеціаліста), так і поведінковими (при сприйнятті інновацій). Тому використання більшої кількості груп компетентностей може призвести до дублювання індикаторів та критеріїв, а також до ускладнення системи їхнього оцінювання.

Отже, виокремлення професійних, поведінкових та міжособистісних компетентностей та розробка системи індикаторів та критеріїв для їхнього оцінювання дозволяє забезпечити його системність, логічну узгодженість і практичну застосовність.

Другим завданням викладеного у цій статті

дослідження, є формування системи індикаторів та критеріїв оцінювання професійних, поведінкових та міжособистісних компетентностей працівників з урахуванням їхнього узгодження з логікою моделі досконалості EFQM 2025.

Індикатори компетентності відображають конкретні прояви професійної поведінки працівника, які можуть бути ідентифіковані, виміряні та оцінені порівняно з еталонними значеннями. Критерії оцінювання компетентності працівника визначають рівень відповідності виміряного індикатора встановленим стандартам (еталонним значенням). Це дозволяє визначити компетентнісні розриви та сформулювати індивідуальну траєкторію розвитку працівника за професійним, поведінковим та/або міжособистісним напрямом.

Визначення індикаторів та критеріїв є дуже важливим для кількісного оцінювання компетентностей персоналу підприємства. Потрібно розуміти, що для різних професій, кваліфікацій, посад індивідуально потрібно формувати систему індикаторів, які відображають ключові аспекти діяльності працівників. Важливо, щоб вони були універсальними, достатньо повно характеризували компетентність працівника, її рівень, залученість працівника у трудову діяльність та ефективність виконання професійних завдань. Також важлива порівнюваність, щоб можна було за певним індикатором оцінити працівників однієї професії та кваліфікації. Водночас для кожного індикатора необхідно визначити критерії оцінювання, що дозволяють кількісно або якісно виміряти рівень прояву відповідної компетентності. Система індикаторів і критеріїв оцінювання компетентності працівників може бути сформована кадровою службою або безпосереднім керівником. Крім того, для забезпечення безперервного розвитку персоналу та організації потрібно враховувати критерії досконалості моделі EFQM.

Потрібно пояснити авторську ідею застосування моделі досконалості EFQM 2025 в управлінні персоналом, у тому числі в оцінюванні компетентностей працівників. Модель досконалості EFQM 2025 охоплює всі ланки підприємства, в межах якого відбувається управління персоналом шляхом формування необхідної колективної компетентності персоналу для отримання бажаного бізнес-результату та створення сталих цінностей. Ця модель ґрунтується на логіці «Напрямок – Реалізація – Результат» та включає сім критеріїв.

В сфері управління персоналом блок «Напрямок» визначає стратегічні орієнтири:

- критерій 1 «Мета, бачення та стратегія»,
- критерій 2 «Організаційна культура та лідерство».

Блок «Реалізація» забезпечує практичне впровадження управління персоналом:

- критерій 3 «Залучення зацікавлених сторін»,
- критерій 4 «Створення сталих цінностей»,
- критерій 5 «Забезпечення результативності та трансформації»).

Блок «Результати» відображає ефективність і

зрілість системи управління персоналом:

— критерій 6 «Сприйняття зацікавленими сторонами»,

— критерій 7 «Стратегічна та операційна результативність» [12, 15].

Визначення індикаторів та критеріїв для кількісного оцінювання професійних, поведінкових та міжособистісних компетентності працівників підприємства узгоджується саме з цими наведеними критеріями моделі досконалості EFQM 2025.

Загалом потрібно сказати, що певний індикатор може характеризуватися різними параметрами. Наприклад, виходячи з особливостей займаної посади при оцінюванні рівня професійних знань працівника, можна керуватися його: знаннями професійних стандартів і нормативної бази; знаннями техніки і технологій; розумінням технічних особливостей і

методів роботи; розумінням бізнес-процесів підприємства; володінням інформацією про сучасні тенденціями у власній професійній сфері тощо. Відповідність знань та розуміння встановленим вимогам (стандартам, еталонним значенням) є критеріями у даному прикладі. Ці знання та розуміння можна оцінювати як базові, достатні, глибокі або експертні. І це є рівнями оцінювання, тобто на скільки повно відповідає певний індикатор заданому критерію. А узгоджуючи модель досконалості EFQM 2025 з індикаторам та критеріями оцінювання компетентності працівників можна інтегрувати компетентнісний підхід у систему організаційної досконалості підприємства.

Приклад системи індикаторів та критеріїв оцінювання професійної компетентності працівника (за проявами та рівнями) відповідно до критеріїв моделі EFQM 2025 наведений у табл. 1.

Таблиця 1

Індикатори та критерії оцінювання професійної компетентності працівника

Індикатор	Приклади прояву	Рівні оцінювання	Критерії EFQM 2025
Рівень професійних знань	Знання професійних стандартів і нормативної бази; знання техніки, технологій, особливостей і методів роботи; розуміння бізнес-процесів підприємства; володіння інформацією про сучасні професійні тенденції.	Знання та розуміння: 1 – відсутні; 2 – базові; 3 – достатні; 4 – експертні	2 Організаційна культура та лідерство. 3 Залучення зацікавлених осіб.
Рівень володіння професійними навичками	Здатність застосовувати професійні знання на практиці; володіння професійними інструментами та технологіями; швидкість та точність виробничих операцій; здатність самостійно вирішувати профзавдання.	Професійні навички: 1 – відсутні; 2 – базові; 3 – достатні; 4 – експертні.	3 Залучення зацікавлених осіб. 5 Забезпечення результативності та трансформації.
Професійний досвід	Наявність практичного досвіду виконання професійних завдань; здатність ефективно застосовувати накопичений досвід у робочих ситуаціях; використання досвіду для вирішення нестандартних професійних задач; здатність бути наставником.	Професійний досвід: 1 – відсутній або мінімальний; 2 – обмежений; 3 – достатній; 4 – значний (експертний).	3 Залучення зацікавлених осіб. 5 Забезпечення результативності та трансформації. 7 Стратегічна та операційна результативність.
Якість виконання роботи	Відсутність або мінімальна кількість помилок при виконанні роботи; відповідність результатів встановленим стандартам якості; дотримання технологічних вимог, регламентів та інструкцій, норма безпеки та етики; стабільність результатів роботи.	Відповідність якості виконання: 1 – значно відхиляється; 2 – має допустиме відхилення; 3 – відповідає; 4 – перевищує.	5 Забезпечення результативності та трансформації. 6 Сприйняття зацікавленими особами.
Продуктивність праці	Виконання плану виробництва; ефективність використання робочого часу; дотримання встановлених термінів виконання робіт.	Ступінь виконання: 1 – невиконання; 2 – часткове виконання; 3 – відповідає плану; 4 – перевиконання.	5 Забезпечення результативності та трансформації. 7 Стратегічна та операційна результативність.
Інноваційність у професійній діяльності	Використання нових методів і технологій; участь у впровадженні інновацій; ініціювання змін у роботі.	Участь: 1 – відсутня; 2 – епізодична; 3 – періодична; 4 – активна.	1 Мета, бачення та стратегія. 4 Створення сталих цінностей.
Професійний розвиток	Готовність до підвищення кваліфікації; швидкість освоєння нових знань; здатність самостійно навчатися та освоювати нове.	Рівень розвитку: 1 – відсутній; 2 – початковий; 3 – достатній; 4 – високий.	2 Оргкультура та лідерство. 3 Залучення зацікавлених осіб. 7 Стратегічна та операційна результативність.

Джерело: авторська розробка.

Наведені індикатори оцінювання професійної компетентності працівників можуть бути доповнені й іншими індикаторам в залежності від професії, кваліфікації або посади.

Аналогічно пропонуємо формувати індикатори та критерії оцінювання поведінкової компетентності працівника відповідно до критеріїв моделі EFQM 2025 (табл. 2).

Таблиця 2

Індикатори та критерії оцінювання поведінкової компетентності працівника			
Інди- катор	Приклади прояву	Рівні оцінювання	Критерії EFQM 2025
Відповідальність у професійній діяльності	Дотримання посадових обов'язків і робочих регламентів; виконання завдань у встановлені терміни; готовність відповідати за результати власної діяльності; надійність у виконанні доручених завдань.	Рівень відповідальності: 1 – низький; 2 – базовий; 3 – достатній; 4 – високий.	2 Організаційна культура та лідерство. 5 Забезпечення результативності та трансформації
Етичність професійної поведінки	Дотримання норм професійної етики; коректність у взаємодії з колегами та керівництвом; дотримання принципів доброчесності; повага до корпоративних цінностей організації.	Етичність: 1 – низька; 2 – задовільна; 3 – висока; 4 – зразкова.	2 Організаційна культура та лідерство. 4 Створення сталих цінностей 6 Сприйняття зацікавленими сторонами
Дисциплінованість	Дотримання правил трудового розпорядку; пунктуальність і організованість; дотримання корпоративних норм і стандартів поведінки; виконання наказів і розпоряджень керівництва.	Дисциплінованість: 1 – низька; 2 – задовільна; 3 – висока; 4 – зразкова.	2 Організаційна культура та лідерство. 3 Залучення зацікавлених осіб
Умотивованість до професійної діяльності	Професійна зацікавленість та бажання бути частиною трудового колективу; прагнення досягати високих результатів; активна участь у розвитку підприємства.	Рівень мотивації: 1 – низький; 2 – помірний; 3 – достатній; 4 – високий.	2 Організаційна культура та лідерство. 3 Залучення зацікавлених осіб 4 Створення сталих цінностей
Ініціативність	Самостійне пропонування нових ідей та їх просування на підприємстві; готовність брати додаткові завдання; пошук можливостей для підвищення власної ефективності праці.	Ініціативність: 1 – відсутня; 2 – епізодична; 3 – системна; 4 – висока.	4 Створення сталих цінностей. 3 Залучення зацікавлених осіб 5 Забезпечення результативності та трансформації
Адаптивність до змін	Готовність працювати в нових умовах; гнучкість у прийнятті рішень; позитивне ставлення до змін; здатність швидко підлаштовуватися до змінених процесів.	Адаптивність: 1 – низька; 2 – базова; 3 – достатня; 4 – висока.	2 Організаційна культура та лідерство. 4 Створення сталих цінностей. 5 Забезпечення результативності та трансформації

Джерело: авторська розробка.

Наведений склад індикаторів поведінкової компетентності не є сталим і може змінюватися відповідно до специфіки професійної діяльності, особливостей організації праці, вимог до працівника тощо.

Для комплексного оцінювання компетентності

працівників підприємства важливо також враховувати їхню здатність взаємодіяти з іншими учасниками трудового процесу. Це є важливим аспектом реалізації моделі досконалості в організації. Індикатори та критерії оцінювання міжособистісної компетентності наведено у табл. 3.

Таблиця 3

Індикатори та критерії оцінювання міжособистісної компетентності працівника

Індикатор	Приклади прояву	Рівні оцінювання	Критерії EFQM 2025
Рівень комунікаційних навичок	Здатність коректно вести професійну розмову; уміння слухати та враховувати позицію співрозмовника; здатність до ефективного обміну інформацією з колегами та керівництвом; здатність формувати конструктивний зворотній зв'язок.	Рівень комунікативних навичок: 1 – низький; 2 – базовий; 3 – достатній; 4 – високий.	2 Організаційна культура та лідерство. 3 Залучення зацікавлених осіб. 6 Сприйняття зацікавленими сторонами
Рівень командної взаємодії	Здатність працювати у команді; здатність підтримувати партнерські відносини та колег у досягненні спільних результатів; готовність узгоджувати власні дії з іншими членами колективу; активна участь у колективному прийнятті рішень; сприяння створенню позитивного психологічного клімату.	Рівень командної взаємодії: 1 – низький; 2 – задовільний; 3 – ефективний; 4 – високий.	2 Організаційна культура та лідерство. 3 Залучення зацікавлених осіб. 5 Забезпечення результативності та трансформації
Безконфліктність	Здатність конструктивно вирішувати конфліктні ситуації; здатність здійснювати пошук компромісних рішень; вміння запобігати виникненню конфліктів у колективі.	Рівень безконфліктності: 1 – низький; 2 – базовий; 3 – достатній; 4 – високий.	2 Організаційна культура та лідерство. 3 Залучення зацікавлених осіб
Рівень емоційного інтелекту	Усвідомлення власних емоцій; контроль емоцій у робочих ситуаціях; розуміння емоцій інших людей; емпатія та підтримка колег.	Рівень емоційного інтелекту: 1 – низький; 2 – базовий; 3 – достатній; 4 – високий.	2 Організаційна культура та лідерство. 6 Сприйняття зацікавленими сторонами
Клієнтоорієнтованість	Урахування потреб клієнтів та партнерів; готовність надавати якісну допомогу; дотримання стандартів обслуговування; підтримка позитивних відносин із клієнтами.	Клієнтоорієнтованість: 1 – низька; 2 – задовільна; 3 – висока; 4 – дуже висока.	3 Залучення зацікавлених осіб. 6 Сприйняття зацікавленими сторонами

Джерело: авторська розробка.

Отже найбільш доцільним є системний підхід, який передбачає інтеграцію індикаторів та критеріїв оцінювання професійних, поведінкових та міжособистісних компетентностей працівників у єдину систему. При застосуванні запропонованої системи нами враховується, що рівень об'єктивності оцінювання окремих груп компетентностей працівників може відрізнятися. Наприклад, професійні компетентності можуть бути оцінені за результатами виконаної роботи та за іншими формалізованими даними. У той час як поведінкові та міжособистісні компетентності, серед яких етичність професійної поведінки, ініціативність, рівень емоційного інтелекту та інші, переважно залежать від суб'єктивного сприйняття їх проявів оцінювачами. Подолання такого суб'єктивізму можливе шляхом проведення експертного оцінювання, використання декілька джерел інформації, уніфікації прояву та рівнів оцінювання індикаторів тощо. Також важливо проводити самооцінювання поведінкових та міжособистісних компетентностей працівників, порівнювати його з результатами зовнішнього, наприклад, експертного оцінювання. За умови суттєвих розбіжностей доцільно проводити поглиблений аналіз не самої особистості працівника, а його конкретних проявів компетентності у трудовій

діяльності та професійній взаємодії.

Загалом процедуру оцінювання компетентності працівників в управлінні персоналом пропонуємо здійснювати послідовно за такими етапами:

— визначення цілі та суб'єктів оцінювання компетентності працівників;

— формування набору індикаторів професійної, поведінкової та міжособистісної компетентностей для певної посади, кваліфікації та виконуваних функцій, а також для цілей оцінювання;

— конкретизація змісту та характерних проявів окремих індикаторів для певної посади, кваліфікації та виконуваних функцій, визначення цільового рівня (критерію) для оцінювання компетентності за кожним індикатором;

— визначення інструментів збору інформації та методів оцінювання компетентності працівника;

— встановлення фактичного рівня прояву кожного індикатора за запропонованою чотирирівневою шкалою, порівняння з цільовим рівнем, а також визначення компетентнісних розривів з подальшим формуванням необхідних заходів розвитку працівника.

Формування набору індикаторів для оцінювання компетентності працівника передбачає їх відбір із запропонованої вище системи (табл. 1-3) відповідно

посаді, кваліфікації, змісту виконуваних функцій та цілі проведення оцінювання. Цей відбір повинен базуватися на таких принципах (табл. 4).

Таблиця 4

Принципи формування набору індикаторів для оцінювання компетентності працівників

Принцип	Зміст (що передбачає)
Універсальності	Формування набору єдиної універсальної системи індикаторів професійної, поведінкової та міжособистісної компетентностей, яка використовується як спільна методична база оцінювання працівників незалежно від їх професії, посади чи кваліфікації.
Релевантності	Включення до набору лише тих індикаторів, які пов'язані зі змістом роботи певного працівника, відповідають його посаді, кваліфікації, виконуваним функціям та цілям оцінювання.
Вимірюваності	Відбір індикаторів, прояв яких у діяльності працівника може бути встановлений за визначеними критеріями та рівнями оцінювання з використанням доступних джерел інформації.
Достатності	Формування набору, достатнього для комплексного оцінювання компетентності працівника без надмірної кількості індикаторів.
Об'єктивності	Відбір індикаторів, оцінювання яких спирається на фактичні результати діяльності працівника та спостережувані прояви компетентності, мінімізує вплив суб'єктивних суджень.
Диференційованості	Формування набору індикаторів з урахуванням відмінностей у вимогах до компетентності працівників різних посад, професій та рівнів кваліфікації..
Збалансованості	Обґрунтоване співвідношення у сформованому наборі індикаторів професійної, поведінкової та міжособистісної компетентностей з урахуванням функцій, притаманних посаді.
Практичності	Включення до набору індикаторів, оцінювання яких може бути реалізоване із застосуванням доступних методів, інструментів, інформаційних джерел та прийнятних витрат часу і ресурсів.
Узгодженості	Формування набору індикаторів відповідно до цілей оцінювання та завдань управління персоналом із збереженням їх зв'язку з відповідними критеріями моделі досконалості EFQM 2025.

Джерело: авторська розробка.

Щодо вибору суб'єктів, інформаційної бази та методів оцінювання компетентностей працівників потрібно пояснити, що він має ґрунтуватися на врахуванні певної специфіки.

Професійні компетентності доцільно оцінювати безпосереднім керівником та/або фахівцем відповідного професійного напрямку із застосуванням біографічного методу, КРІ-оцінювання, професійного тестування тощо. Відповідно, інформаційною базою для формування індикаторів цієї групи є дані кадрової служби підприємства, фактичні результати трудової діяльності працівників, професійні тести та інше.

Для оцінювання поведінкових компетентностей доцільно поєднувати оцінки безпосереднього керівника, колег та самооцінку працівника. Інструментами збору інформації у цьому випадку можуть стати стандартизовані анкети, карти спостереження та самооцінювання, ситуаційні завдання тощо. Найбільш ефективними методами, що застосовуються до індикаторів поведінкової компетентності можуть бути ситуаційно-поведінкове оцінювання проявів, бальна оцінка, експертна оцінка, метод «360 градусів». Останній метод також є корисним для оцінювання міжособистісних компетентностей, оскільки дозволяє зіставляти сприйняття поведінки працівника різними учасниками професійної взаємодії.

Міжособистісні компетентності можуть оцінюватися всіма учасниками трудових відносин – керівником, колегами, підлеглими (за їх наявності),

самим працівником, а для окремих посад – та іншими зацікавленими сторонами. У якості інструментів збору інформації для формування індикаторів цієї групи можуть бути опитувальники, оцінки командної взаємодії, анкети зворотного зв'язку та ін. Крім зазначеного раніше методу «360 градусів» для цієї групи підійде застосування, наприклад, структурованого спостереження міжособистісних взаємовідносин. Для оцінювання компетентності працівників, що займають посади зі складними професійними та управлінськими функціями, доцільно застосовувати метод «Ассесмент-центр» на основі розв'язання змодельованих професійних завдань і ситуацій.

Висновки. Таким чином, у статті вирішено науково-прикладне завдання обґрунтування системи індикаторів і критеріїв оцінювання компетентності працівників у системі управління персоналом підприємства відповідно до моделі досконалості EFQM. Запропоновану систему індикаторів і критеріїв оцінювання компетентності працівників авторами структуровано за трьома взаємопов'язаними групами – професійними, поведінковими та міжособистісними компетентностями. Вона враховує узгодження індикаторів, проявів та рівнів компетентності працівників із критеріями моделі досконалості EFQM 2025, що відрізняє дану систему від існуючих.

Такий взаємозв'язок дає змогу інтегрувати компетентнісний підхід до оцінювання персоналу в систему управління підприємством, засновану на

принципах організаційної досконалості. Це дозволяє забезпечити спрямованість розвитку компетентностей працівників на реалізацію стратегічних цілей підприємства, підвищує об'єктивність та обґрунтованість управлінських рішень щодо добору, мотивації та розвитку персоналу, сприяє безперервному вдосконаленню діяльності підприємства.

Практичне значення дослідження, викладеного у статті, полягає у тому, що запропонована система індикаторів та критеріїв разом із відповідним інструментарієм може бути використана кадровими службами та керівниками підприємств як основа для формування внутрішніх процедур оцінювання компетентності персоналу та розробки програм його розвитку відповідно до вимог досконалості.

Перспективним напрямом подальших досліджень є удосконалення способу розрахунку інтегрального показника для оцінки компетентності працівників на основі запропонованої системи індикаторів та критеріїв, а також апробація представлених розробок в управлінні персоналом діючих підприємств.

Декларація про використання ШІ. Для підготовки статті застосовувався інструмент штучного інтелекту ChatGPT (OpenAI, версія GPT-5.5) виключно для цілей редагування, а саме: для уточнення перекладу англійської мови, для стилістичної перевірки тексту. Ідея, наукова концепція, результати та висновки наукового дослідження, викладеного у статті, сформовані авторами цілком самостійно. Автори несуть повну відповідальність за науковість та зміст даної статті.

Список використаних джерел:

1. Короленко Р. В., Іванов Є. С., Адаменко М. В. Компетенція, компетентність та компетентнісний підхід в управлінні персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.9.51>
2. Про внесення змін до деяких законів України щодо вдосконалення освітньої діяльності у сфері вищої освіти : Закон України № 392-IX від 18.12.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392-20#Text>
3. Про затвердження Національної рамки кваліфікацій : Постанова КМУ № 1341 від 23.11.2011. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-%D0%BF>
4. Кузнецова І.О., Познякова Т.С. Управління персоналом на засадах компетентнісного підходу. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. № 11-12(312-313). С. 184-190. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2023/312-313/pdf/177-183.pdf>
5. Кириченко Н. В., Алещенко Л. О. Характерні риси, складові та методи оцінювання лідерських компетенцій управлінського персоналу. *Агросвіт*. 2023. № 12. С. 48-55. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.12.48>
6. Сиволап Л. А., Галіцина А. О. Дослідження сучасних методів оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.11.24>
7. Атанасов М. В. Особливості сучасних методів оцінювання персоналу: переваги та недоліки. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-38>
8. Глушко Т., Волянська-Савчук Л., Кошонько О., Горбарюк О. Діагностика компетентнісного підходу в системі вдосконалення HR- інжинірингу підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 3. С. 102-108. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-14>
9. Городянська Л. В. Система оцінювання компетентнісного потенціалу менеджерів: методологічний аспект. *Освітня аналітика України*. 2025. № 1(33). С. 69-84. DOI: <https://doi.org/10.32987/2617-8532-2025-1-69-84>
10. Кудла Е. Є., Миронов Ю. Б. Компетенції – чинник управління персоналом у готельному бізнесі. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2023. № 9. С. 45-57. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospce-9-6>
11. Іванов Є. С. Система показників для оцінювання компетентності персоналу підприємства. *Theoretical and practical scientific achievements: research and results of their implementation : зб. наук. пр. «SCIENTIA» з матеріалами VII Міжнар. наук.-теорет. конф. (Піза, Італія, 13 верес. 2024 р.)*. 2024. С. 35–37. URL: <https://previous.scientia.report/index.php/archive/issue/view/13.09.2024>
12. Іванов Є. С. Концепція управління персоналом підприємства на основі компетентнісного підходу в контексті моделі EFQM. *Інтернаука. Економічні науки*. 2026. № 1. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2026-1-11810>
13. Bosoya-Maline J., Rey-Moreno M., Carlo-Mora A. The EFQM excellence model, the knowledge management process and the corresponding results: an explanatory and predictive study. *Review of Managerial Science*. 2024. Vol. 18. Pp. 1281-1315. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00653-w>
14. Para-González, L., Jiménez-Jiménez, D., & Martínez-Lorente, A. R. The link between people and performance under the EFQM excellence model umbrella. *Total Quality Management & Business Excellence*. 2021 Vol. 32(3–4). Pp. 410–430. DOI: <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1552516>
15. The EFQM Model 2025. Institute for Total Quality Management Switzerland. 2024. 74 p. URL: https://www.itqm.ch/uploads/files/EFQM%20Brochures/EFQM%20Broschure_2025_English.pdf

References:

1. Korolenko, R. V., Ivanov, Ye. S., & Adamenko, M. V. (2023). Kompetentsiia, kompetentnist ta

kompetentnisnyi pidkhdid v upravlinni personalom pidpriemstva [Competence, competency and competency-based approach in enterprise personnel management]. *Efektivna ekonomika*, (9). <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.9.51> [in Ukrainian].

2. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy shchodo vdoskonalennia osvithoi diialnosti u sferi vyshchoi osvity: Zakon Ukrainy № 392-IX vid 18.12.2019 [On amendments to certain laws of Ukraine regarding improvement of educational activities in the field of higher education: Law of Ukraine No. 392-IX dated December 18, 2019]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392-20#Text> [in Ukrainian].

3. Pro zatverdzhennia Natsionalnoi ramky kvalifikatsii: Postanova KМУ № 1341 vid 23.11.2011 [On approval of the National Qualifications Framework: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 1341 dated November 23, 2011]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-%D0%BF> [in Ukrainian].

4. Kuznetsova, I., & Pozniakova, T. (2023). Upravlinnia personalom na zasadakh kompetentnisnogo pidkhdodu [Personnel management based on the competency-based approach]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnogo ekonomichnogo universytetu*, 11-12(312-313), 184-190 <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2023/312-313/pdf/177-183.pdf> [in Ukrainian].

5. Kyrychenko, N. V., & Alieshchenko, L. O. (2023). Kharakterni rysy, skladovi ta metody otsiniuvannia liderkykh kompetentsii upravlinskoho personalu [Characteristics, components and methods of evaluating leadership competencies of managerial personnel]. *Ahrosvit*, (12), 48-55. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.12.48> [in Ukrainian].

6. Syvolap, L. A., & Halitsyna, A. O. (2021). Doslidzhennia suchasnykh metodiv otsinky personalu [Research on modern methods of personnel evaluation]. *Efektivna ekonomika*, (11). <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.11.24> [in Ukrainian].

7. Atanasov, M. V. (2022). Osoblyvosti suchasnykh metodiv otsiniuvannia personalu: perevahy ta nedoliky [Features of modern methods of personnel evaluation: advantages and disadvantages]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (39). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-38> [in Ukrainian].

8. Hlushko, T., Volianska-Savchuk, L., Koshonko, O., & Horbariuk, O. (2022). Diahnostyka kompetentnisnogo pidkhdodu v systemi vdoskonalennia HR-inzhynirynhu pidpriemstva [Diagnosis of the competency-based approach in the system of improving enterprise HR engineering]. *Modeling the development of the economic systems*, (3), 102-108. <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-14> [in Ukrainian].

9. Horodianska, L. V. (2025). Systema otsiniuvannia kompetentnisnogo potentsialu menedzheriv: metodolohichniy aspekt [System for evaluating the competency potential of managers: methodological aspect]. *Osvitnia analityka Ukrainy*, 1(33), 69-84. <https://doi.org/10.32987/2617-8532-2025-1-69-84> [in Ukrainian].

10. Kudla, E. Ye., & Myronov, Yu. B. (2023). Kompetentsii – chynnyk upravlinnia personalom u hotelnomu biznesi [Competencies as a factor of personnel management in the hotel business]. *Industriia turyzmu i hostynnosti v Tsentralnii ta Skhidnii Yevropi*, (9), 45-57. <https://doi.org/10.32782/tourismhospce-9-6> [in Ukrainian].

11. Ivanov, Ye. S. (2024). Systema pokaznykiv dlia otsiniuvannia kompetentnosti personalu pidpriemstva [System of indicators for assessing the competence of enterprise personnel]. In *Theoretical and practical scientific achievements: Research and results of their implementation: Collection of scientific papers «SCIENTIA» with Proceedings of the VII International Scientific and Theoretical Conference* (pp. 35–37). International Center of Scientific Research. <https://previous.scientia.report/index.php/archive/issue/view/13.09.2024> [in Ukrainian].

12. Ivanov, Ye. S. (2026). Kontseptsiiia upravlinnia personalom pidpriemstva na osnovi kompetentnisnogo pidkhdodu v konteksti modeli EFQM [Concept of enterprise personnel management based on the competency-based approach in the context of the EFQM model]. *Internauka. Ekonomichni nauky*, (1). <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2026-1-11810> [in Ukrainian].

13. Bosoya-Maline J., Rey-Moreno M., & Carlo-Mora A. (2024). The EFQM excellence model, the knowledge management process and the corresponding results: an explanatory and predictive study. *Review of Managerial Science*, 18, 1281-1315. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00653-w> [in English].

14. Para-González, L., Jiménez-Jiménez, D., & Martínez-Lorente, A. R. (2021). The link between people and performance under the EFQM excellence model umbrella. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(3–4), 410–430. <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1552516> [in English].

15. Institute for Total Quality Management Switzerland. (2024). The EFQM Model 2025. https://www.itqm.ch/uploads/files/EFQM%20Brochures/EFQM%20Broschure_2025_English.pdf [in English].

Дата надходження статті: 07.07.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 19.08.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 17.09.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.