

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

МУДРАК Анастасія Романівна

**Компетентнісний підхід у підборі персоналу
організації. / Competence approach in the selection
of personnel of the organization**

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
МЕНУПз-41
А. Р. Мудрак

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, С. А.
Прохоровська

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

"03" серпня 2021 р.

Завідувач кафедри
М. М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ - 2021

Міністерство освіти і науки України
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

МУДРАК Анастасія Романівна

КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД У ПІДБОРІ ПЕРСОНАЛУ
ОРГАНІЗАЦІЇ

спеціальність: 073 – Менеджмент
освітньо-професійна програма – Менеджмент
Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «бакалавр»

Тернопіль – 2021

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ У ПІДБОРІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ	6
1.1. Сутність та значення компетенції персоналу як стратегічного чинника розвитку організації.....	6
1.2. Компетентнісний підхід як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	13
Висновки до розділу 1.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕДУРИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ КАР’ЄР НА ОСНОВІ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ	19
2.1 Оцінка персоналу підприємства на основі побудови моделі компетенцій.....	19
2.2 Аналіз розвитку та підбору персоналу на ПрАТ «Тернопільський кар’єр» на основі компетентнісного підходу	30
Висновки до розділу 2.....	39
ІІІ. НАПРЯМКИ ЗАСТОСУВАННЯ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ У ПІДБОРІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	40
Висновки до розділу 3.....	48
ВИСНОВКИ	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	52

ВСТУП

Актуальність теми. Прогресивність економіки країни на сучасному етапі розвитку світу асоціюється з успіхами у розбудові економіки знань, яка передбачає зміни в усіх сферах суспільного життя. Виходячи з того, що суб'єктом продукування знань виступає людина, зазначені зміни мають стосуватися в першу чергу тих сфер, які пов'язані з її життям, працею та розвитком.

Науковцями та практиками інноваційним підходом у сфері підбору персоналу на сучасному етапі вважається компетентнісний підхід, реалізація якого пов'язана з рядом практичних проблем, а саме: визначення переліку компетенцій для працівників організації, розробка профілів посад, побудова моделі компетенцій, інтеграція останньої з системою управління персоналом тощо. Але, як показує досвід, без належного теоретико-методологічного забезпечення практичних підходів не можна досягнути максимальної ефективності в їх реалізації. Тому в цьому дослідженні ми спробуємо удосконалити теоретико-методологічне забезпечення компетентнісного підходу.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Теоретичним і прикладним аспектам дослідження оцінки персоналу присвячені праці вітчизняних та зарубіжних науковців: Балабанової Л.В., Бутенко О.А., Грішнєвої О.А. Гриньова В.М., Дяків О.П., Колота А.М., Кириченко О. А., Лукашевич М. П., Прохоровської С.А, Савченко В. А. та інших.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методологічних та практичних основ підбору персоналу за допомогою компетентнісного підходу та розробка шляхів його вдосконалення на ПрАТ «Тернопільський кар'єр» .

Реалізація визначеної мети передбачає вирішення таких **завдань:**

- провести аналіз наукових підходів щодо сутності та значення компетенцій персоналу;

- вивчити основні елементи компетентнісного підходу, як фактора конкурентоспроможності підприємства та опанувати методичні підходи до формування моделі компетенцій менеджера;
- проаналізувати систему підбору та розвитку персоналу на підприємстві за компетентнісним підходом;
- провести аналіз та оцінку структури персоналу підприємства та вивчити процедури підбору працівників ПрАТ «Тернопільський кар'єр» на основі компетентнісного підходу;
- опанувати зарубіжний досвід використання оцінки компетенцій менеджера та вказати можливості його застосування на підприємстві;

Об'єкт дослідження: процес підбору персоналу в ПрАТ «Тернопільський кар'єр» на основі компетентнісного підходу.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади застосування технологій компетентнісного підходу в системі підбору персоналу ПрАТ «Тернопільський кар'єр».

Методи дослідження. У ході виконання кваліфікаційної роботи використано сучасні загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема, наукового абстрагування (при вивченні сутності категорій «компетенції», «компетентність», «компетентнісний підхід», «оцінювання персоналу»); системного підходу системного підходу (для обґрунтування принципів, яких необхідно дотримуватись при формуванні моделі компетенцій); причинно-наслідкових зв'язків (при вивченні етапів розробки моделі компетенцій); методи статистичного аналізу (для аналізу масиву статистичних даних з метою оцінки персоналу); метод експертних оцінок; графічного зображення (для наочного відображення статистичних матеріалів, результатів проведеного дослідження і практичних положень кваліфікаційної роботи).

Інформаційною основою кваліфікаційної роботи є законодавчі та нормативні акти органів державної влади, наукові дослідження вітчизняних і

зарубіжних учених, статистична звітність ПрАТ «Тернопільський кар'єр», інформація Інтернет-сайтів.

Практична значущість результатів дослідження. Обґрунтовані в дослідженні положення, висновки та пропозиції мають практичну значимість щодо поліпшення стану підбору персоналу ПрАТ «Тернопільський кар'єр» на основі побудови моделі компетенцій.

Апробація. За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему: «Застосування компетенцій в оцінюванні персоналу підприємств» у Збірнику Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки» (м. Тернопіль, ЗУНУ, 2021р.).

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку літературних джерел із 60 позицій, містить 1 додаток, 3 рисунки та 12 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ У ПІДБОРІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та значення компетенції персоналу як стратегічного чинника розвитку організації

Забезпечення стабільності економіки України відповідно до стратегії ефективного розвитку вимагає конкурентоспроможну робочу силу, стрижнем якої є професійно-кваліфікаційні й особистісні характеристики працівників. Тому компетентність персоналу, яка характеризує його знання, вміння й навички є питанням актуальним і необхідним у сучасних умовах ринкової трансформації національної економіки [5; с. 112].

Незважаючи на достатньо широке використання у вітчизняній економічній літературі таких термінів, як «компетенція» і «компетентність», можна стверджувати, що цей понятійний апарат залишається нечітким, оскільки у працях авторів відсутня однозначна дефініція цих понять. Іноді виникає асоціативне сприйняття понять «компетенція» і «компетентність», але ототожнювати ці поняття не можна, оскільки компетенція – це сукупність індивідуальних характеристик працівника стосовно наявності певного набору вмінь та навичок, які визначають якість виконання роботи; а компетентність – це рівень набуття знань, вмінь та навичок, які відповідають компетенції працівника та формують його здатність до успішного вирішення завдань, які визначаються вимогами суспільства та ринку праці [9].

Тому, ретельніше проаналізуємо та розкриємо зміст понять «компетенція» та «компетентність».

На думку І.А. Ібрагімова, компетенція — це «сукупність повноважень, прав і обов'язків посадової особи». Компетентність розглядається як «сукупність якостей, знань і навиків працівника, необхідних для реалізації професійних компетенцій, тобто переліку відповідних повноважень якого-

небудь органу або посадовця згідно законам, нормативним документам, статутам, положенням» [12].

Грішнова О.А. стверджує, що «компетентність працівника (професіоналізм) – це рівень його загальної та професійної підготовки, а також широта професійного світогляду, що дозволяє йому адекватно реагувати на вимоги конкретного робочого місця чи виконуваної роботи, які постійно змінюються» [16, с. 43].

У рамках реалізації проекту «Настроювання освітніх структур» були визначені наступні загальні компетенції та їхній зміст (табл. 1.1) [38; 39]: інструментальні ; міжособистісні ; системні.

Таблиця 1.1.

Характеристика та зміст загальних компетенцій [59, с. 41]

	Характеристика	Конкретизований зміст
1	2	3
Інструментальні	Включають когнітивні здібності, здатність розуміти й використовувати ідеї та міркування; здатність управляти навколишнім середовищем, організувати час, створювати стратегії прийняття рішень; уміння, пов'язані з використанням техніки, комп'ютерні навички та здатність інформаційного управління; лінгвістичні та комунікативні навички	<ol style="list-style-type: none"> 1. Здатність до аналізу й синтезу. 2. Здатність до організації і планування. 3. Базові загальні знання. 4. Базові знання за професією. 5. Комунікативні навички з рідної мови. 6. Елементарні комп'ютерні навички. 7. Навички управління інформацією (здатність отримувати та аналізувати інформацію з різних джерел). 8. Здатність вирішувати проблеми. 9. Здатність приймати рішення.
Міжособистісні	Включають здібності, пов'язані з умінням виражати почуття й відношення, критичним мисленням і здатністю до самокритики; соціальні навички, пов'язані з процесами соціальної взаємодії і співробітництва, умінням працювати в групах	<ol style="list-style-type: none"> 1. Здатність до критики й самокритики. 2. Здатність працювати в команді. 3. Навички міжособистісного спілкування. 4. Здатність працювати в міждисциплінарній команді. 5. Здатність взаємодіяти з експертами в інших предметних галузях. 6. Здатність сприймати різноманітність та міжкультурні різниці. 7. Здатність працювати в міжнародному контексті. 8. Вірність етичним цінностям.

Продовження табл. 1.1.		
1	2	3
Системні	Включають здатність сприймати, як частини цілого співвідносяться одна з іншою, та оцінювати місце кожної компоненти в системі, здатність планувати зміни з метою удосконалення системи й конструювати нові системи	<ol style="list-style-type: none"> 1. Здатність застосовувати знання у практичній діяльності. 2. Дослідницькі здібності. 3. Здатність до навчання. 4. Здатність до адаптації в нових ситуаціях. 5. Здатність до генерації нових ідей. 6. Здатність до лідерства. 7. Розуміння культур і звичаїв інших країн. 8. Здатність працювати автономно. 9. Здатність до розробки проєктів і управління ними. 10. Здатність до ініціативи та підприємництва. 11. Відповідальність за якість. 12. Воля до успіху.

У більшості випадків до компетенцій відносяться всі характеристики працівника, які впливають на його поведінку в процесі професійної діяльності і визначають успішність роботи. З такої позиції головними структурними елементами компетенцій виступають [39, с. 152; 49]: знання, вміння, навички; цінності, мотиви, установки (установка – це здатність поводити себе певним чином або виконувати роботу у такий спосіб, що найбільше відповідає вимогам посади); інтелектуальні здібності (рівень інтелекту і особливості розумової діяльності людини, наприклад, здатність до навчання); психофізіологічні якості (наприклад, пам'ять, увага, швидкість переробки інформації, стресостійкість); особистісні якості (темперамент, емоційно-вольова сфера, тощо).

Компетенції виступають основою для застосування ключових процедур управління персоналом [15; 39, с. 152]. Вони дозволяють: чітко сформулювати критерії відбору кандидатів на вакантні посади; оцінити потенціал кандидата на вакантну посаду і знизити ризики прийняття непридатного працівника; сформулювати конкретні цілі для нового працівника в період адаптації, співставивши його наявні компетенції з необхідними для певної посади; зробити цілеспрямованим процес навчання і

розвитку персоналу; обґрунтувати систему винагороди в організації, порівнюючи різні посади; обґрунтувати кадрові переміщення.

Загалом, в результаті дослідження ми дійшли висновку, що поняття «компетенція» та «компетентність» не тотожні, але взаємопов'язані. Під компетенцією ми розуміємо здатність ефективно виконувати професійні функції, яка проявляється через поведінкові індикатори та вимірюється відповідними стандартами поведінки. А компетентність – це інтегративна характеристика професіоналізму людини, яка представлена сукупністю високорозвинутих компетенцій, необхідних для ефективного здійснення професійної діяльності.

Якщо розглядати підприємство у вигляді певної ієрархічної системи прийняття управлінських рішень, то варто зазначити, що для кожного управлінського рівня видокремлюються специфічні компетенції, що забезпечують появу чи підсилення конкурентних переваг підприємства у цілому [5, с. 210].

За ієрархією можна виділити 5 рівнів компетенції (табл. 1.2.):

Таблиця 1.2

Рівні компетенції [5; 39; 59]

Рівні компетенцій	Зміст
Професійні компетенції	Утілюються базові знання, вміння та здібності особистості
Рольові компетенції	Визначають лідерські та комунікаційні здібності, соціальну активність індивідуума у процесі організації та здійснення спільної діяльності людей у групах під час виконання певних виробничих завдань
Функціональні компетенції	Характерні здібності підсистем підприємства можуть здійснювати виробничі та комерційні функції оптимальним способом
Стратегічні компетенції	Описують відмітні характеристики ділової стратегії підприємства у контексті її відповідності зовнішньому конкурентному середовищу
Ключові компетенції	Забезпечують потенційний доступ до різних ринків, визначають відмітні характеристики кінцевого продукту, забезпечують очевидну вигоду споживачу та практично не можуть бути відтворені конкурентами

На підприємствах поряд з традиційними кадровими технологіями, до яких відносяться процедури, що застосовуються вже тривалий час відповідно до нормативних правових актів (атестація кадрів, кваліфікаційний іспит,

забезпечення посадового росту, резерв кадрів та інше) все активніше запроваджують нові прогресивні технології оцінювання та підготовки кадрів.

Інноваційні кадрові технології можна розділити на дві групи: інноваційні технології формування кадрового потенціалу та інноваційні технології підвищення ефективності роботи кадрів (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Інноваційні кадрові технології [5; 8; 46]

Інноваційні кадрові технології	
Технології формування кадрового потенціалу	Технології підвищення ефективності кадрової роботи
Ассесмент (assessment) – технологія використовується для відбору, навчання та розвитку персоналу. Вважається однією з найефективніших технологій оцінки та підбору персоналу у розвинутих країнах.	Антикорупційні технології актуальні в рамках формування антикорупційного правового поля
	Аутсорсінг – передача організацією непрофільних функцій сторонньому виконавцю, спеціалісту у даній сфері (наприклад, запровадження нових технологій, надання послуг зв'язку, організація підбору та навчання кадрів)
Аутплейсмент (outplacement) –технологія допомоги роботодавця звільненим співробітникам у разі скорочення штатів або ліквідації підприємства (консультування, допомога у стратегічному пошуку роботи, допомога при складанні резюме, підготовка рекомендацій)	Інформаційні технології дозволяють вирішувати широкий діапазон завдань кадрового менеджменту
	Процесний підхід – технологія запровадження багаточисельних взаємопов'язаних процесів
Поліграф – технологія перевірки правдивості відповідей працівника за фізіологічними параметрами	Компетенційний підхід – прогресивна технологія переходу від кваліфікації до компетенцій працівників

На наш погляд, в рамках підвищення ефективності кадрової роботи підприємств особливої уваги заслуговує компетентністний підхід. Ми будемо оперувати поняттям компетенційного підходу, саме цей термін використовується у бізнес-практиці наукового базису управління людськими ресурсами організації.

Ключовою відмінністю компетенційного підходу від розповсюджених механізмів накопичування знань, вмінь, навичок є орієнтація на формування у людини, яка навчається, здатності практично діяти. З позицій компетенційного підходу питання якісної підготовки фахівця стають імперативом розвитку організації на засадах компетенцій.

У сучасних дослідженнях навички розподіляють на тверді, «hard skills» («хардскілз», англ. hard skills - «тверді навички») та м'які «soft skills» («софтскілз» англ. soft skills - «м'які навички». Hard skills – це технічні навички, пов'язані з діяльністю в галузі формалізованих технологій. Цим навичкам властиві статичні властивості, вони мають вимір та ототожнюються з певними конструкціями; входять до переліку вимог у посадових інструкціях, легко розкладаються на ряд простих та кінцевих операцій. Hard skills корелюють з професійними компетенціями. Але сучасні виклики ставлять нові вимоги до кваліфікації персоналу, зокрема до керівників публічної служби. Тепер, не тільки і не стільки професійні, але й особисті якості керівників набувають важливості [46; 52].

Аналіз праць сучасних дослідників доводить, що все частіше у керівників віддається перевага наявності soft skills. Для менеджерів варто визначати такі soft skills, як: особисті якості (комунікабельність, вміння слухати, чесність та етичність, уміння управляти людськими ресурсами, сміливість йти на обґрунтований ризик та говорити правду керівництву, позитивність та відданість справі, аналітичні здібності, вміння мислити критично, креативність, гнучкість, амбітність, лідерство, стійкість до стресів, добросовісність); мотивація, зокрема, самомотивація; робота з командою та в команді, розвиток взаємовідносин. До складу soft skills персоналу в цифровій економіці мають входити: здатність будувати міжкультурні мережеві комунікації (соціальні та професійні), вчитися та самоудосконалюватися, тощо [60].

Взагалі більша частина навиків, що використовуються для досягнення мети – це soft skills. І чим вище менеджер піднімається по кар'єрних сходах,

тим важливішу роль відіграють саме соціальні навички, у той час як професійні *hard skills* відходять на другий план. *Soft skills* – це особистісні якості, які дозволяють ефективно і гармонійно взаємодіяти з іншими людьми. Набір умінь, навичок і якостей працівника, що включаються в групу «*soft skills*», безпосередньо відображає рівень соціально-психологічного розвитку людини, який можна охарактеризувати за допомогою наступних навичок: вміння переконувати, знаходити підхід до людей, лідирувати, міжособистісне спілкування, ведення переговорних процесів, робота в команді, особистісний розвиток (здатність до навчання), управління часом, ефективне планування своєї діяльності, ерудованість, креативність, вміння працювати з інформацією, стресостійкість тощо. Однак варто зауважити, що єдиного визначення терміну та єдиного підходу до формування набору *soft skills* не існує [45, с. 100]. Найбільш логічно видається позиція дослідників, які вважають, що при визначенні того, що таке *soft skills*, необхідно відштовхуватися від контексту і сфери діяльності.

Ключовою складовою людського капіталу є компетентний та мотивований працівник. Саме він забезпечує функціонування і розвиток підприємства, реалізацію його тактичних і стратегічних цілей. Це обумовлює необхідність розвитку професійної компетентності як керівників колективів, так і їх підлеглих.

Фахівці з управління персоналом вже розуміють необхідність капіталізації знань, умінь, навичок та досвіду, необхідних для реалізації персоналом трудових функцій, намагаючись впроваджувати компетентнісний підхід в практику вітчизняних підприємств [5; 21].

Суть компетентнісного підходу полягає в розробці та застосуванні на практиці моделей компетенції співробітників, їх підбору, оцінці та підготовці у відповідності з цими моделями. Модель компетенції – це повний набір компетенції та індикаторів поведінки, необхідних для успішного виконання співробітником його функцій, які проявляються у відповідних ситуаціях і

часу, для конкретної організації з її індивідуальними цілями і корпоративною культурою [49, с. 87].

Як раніше зазначалось, то відсутній єдиний підхід до сутності та змісту понять, пов'язані з дослідженням професійної компетентності через те, що автори орієнтуються на різні аспекти при визначенні поняття «компетенція» та «компетентність» [12, с.225]. Виокремлюють два основних підходи: особистісний та функціональний.

Особистісний підхід є характерним для представників американської школи психології праці, які розглядають компетенції (компетентність) як якості (характеристики) людини, забезпечують успіх у роботі. Щодо функціонального підходу, то його представники під компетенціями розуміють коло питань, в якому людина добре обізнана, має досвід та знання (табл.1.4) [12].

Таким чином, компетентнісний підхід враховує психологічний ефект оцінки персоналу (моделювання необхідного трудового поведінки) поряд з ефектами економічним (поліпшення фінансових і комерційних показників організації), соціальним (підвищення задоволеності результатами праці як персоналу, так і роботодавця) та інші [5, с. 210].

Отже, при будь-якому підході підбіра працівників за моделлю компетенцій допомагає узгодити всі елементи системи управління персоналом, надає інформацію для розробки комплексної системи навчання та розвитку персоналу організації, системи мотивації і стимулювання праці, дозволяє об'єктивно формувати систему загальної винагороди.

1.2. Методичні підходи до формування моделі компетенцій менеджера

Досягнення ефективного використання людського капіталу в умовах інформаційного суспільства, інноваційних технологій неможливо без компетентнісного підходу в управлінні персоналом. Такий підхід передбачає

визначення видів компетенцій, необхідних для успішної діяльності менеджера з персоналу.

З початку 90-х років в управлінській практиці зарубіжних фірм і компаній ця проблема вирішується на основі побудови моделі професійних компетенцій як інструменту роботи з персоналом, орієнтованого на досягнення бізнес-стратегії організації. Чисельні дослідження в цій галузі показали, що існують узагальнені блоки бізнес-поведінки, які в сукупності формують корпоративну модель компетенцій [10, с. 98].

Сьогодні існує три способи моделювання компетенцій [10]: застосування стандартизованих моделей компетенцій найбільш успішних компаній; коригування стандартизованих моделей компетенцій відповідно цілям організацій та цінностям корпоративної культури; побудова моделі компетенцій з нуля на основі стратегії розвитку, місії організації та типу корпоративної культури за допомогою зовнішніх консультантів або самостійно.

Модель компетенцій представляє собою повний набір ключових характеристик, що дають працівнику змогу якісно виконувати функції на конкретній посаді для успішного досягнення стратегічних цілей організації. При цьому модель компетенцій повинна мати просту структуру, бути конкретною та легкою для розуміння та містити для співробітника від п'яти до дев'яти якостей. Модель компетенцій стає ефективним інструментом оцінювання персоналу тоді, коли організація зможе вимірювати ступінь прояву у співробітника кожної компетенції [41; 49; 52].

У науковій літературі описуються різноманітні методи складання набору компетенцій у діяльності організацій, які можна звести у дві основні групи за змістом моделювання: I група – для керівників вищого рівня управління, менеджерів, інших категорій співробітників; II група – для універсального працівника. При цьому розробляється одна (корпоративна) модель компетенцій з узагальненим змістом для всіх працівників, що дає змогу уніфікувати працівників з огляду їх відповідності стратегічним цілям

організації та водночас є менш затратною щодо використання часу та персоналу (Таблиця 1.4) [41, с. 180].

Найчастіше послідовність розробки моделі компетенцій здійснюється в послідовності таких етапів [12; 19; 21; 49]:

1. Планування проекту – опис бажаного результату і областей його застосування, термінів виконання. Потрібно для того, щоб представити керівництву і лінійним менеджерам об'єктивну інформацію про майбутній проект: навіщо розробляється модель компетенції, що для цього зробити, до яких наслідків це призведе, яку інформацію і як керівникам потрібно донести до співробітників.

2. Формування проектної групи – залучення співробітників до складу робочої групи, що дозволить знизити можливий опір, який може бути викликаний почуттям того, що їм нав'язують компетенції як нову шкалу оцінки діяльності.

3. Проектування моделі компетенції – збір інформації про ту роботу, яку виконують співробітники, щоб виділити ті стандарти поведінки, які обумовлюють максимальний результат. У додатку В можна побачити можливі способи збору інформації.

4. Опрацювання рівнів моделі компетенцій – визначення кількості рівнів, які включатиме кожна з компетенцій. Практика показує, що зазвичай компетенції поділяють на 3-5 рівнів. Велика кількість рівнів ускладнює використання моделі при проведенні оціночних заходів..

5. Формування профілів компетенцій під конкретні посади – в ході цього етапу розробники отримують можливість перевірити, наскільки компетенції точно відповідають усім робочим ролям, існуючим в компанії.

Характерні особливості методів збору інформації для побудови моделей компетенцій управлінського персоналу [6; 12; 41, с 179;]

№	Методи	Практичне значення	Сутність
1	Метод репертуарних ґраток	Дає змогу виявляти індикатори найбільш ефективних співробітників	Керівник послідовно описує, які корисні якості проявляє кожний підлеглий у роботі
2	Метод критичних інцидентів	Визначає поведінкові реакції, наявність яких може виявитися важливим у критичній ситуації	Проводиться опитування співробітників для визначення того, які якості допомагали їм упоратися з надзвичайно важливими для компанії завданнями або, навпаки, перешкождали їхньому виконанню
3	Метод прямих атрибутів	Компетенції можна визначити ще на етапі збору даних для їх подальшого моделювання	Декільком (5-6) ключовим керівникам пропонуються картки з описом розроблених компетенцій, які обирають із них ті, що відповідають найбільш важливим стратегічним цілям організації
4	Інтерв'ю із замовником	Уточнити цілі створення компетенцій під стратегічні цілі організації	Проробляються довгострокові перспективи розвитку бізнес-ситуацій, в яких будуть використовуватися компетенції
5	Спостереження за діяльністю працівників	Необхідна незалежна інформація про ідеальний портрет співробітника	Здійснюється спостереження за роботою працівників для оцінювання їх діяльності протягом певного періоду часу
6	Проведення опитування (інтерв'ювання) керівників та підлеглих осіб	Дає змогу інтерв'юєрові зібрати інформацію про те, як співробітники діють у більшості бізнес-ситуацій	Проводиться з одним-двома співробітниками підрозділу, які показують у своїй роботі найкращий результат, щоб виділити стандарти поведінки, що будуть згруповані в необхідні компетенції
7	Мозковий штурм	Обговорення проблемних питань для керівників	Може бути проведений у кожному структурному підрозділі, якщо кількість підрозділів не перевищує 12-15.
8	Робочі групи	Працівники груп можуть охарактеризувати бізнес-поведінку колег, що є найбільш ефективною	Проводяться зі співробітниками суміжних підрозділів, а також з їх керівниками за умови їх тісної співпраці
9	Метод фокус-груп	Призначений для формування базових (корпоративних) компетенцій	Заснований на обговоренні експертами ключових якостей, необхідних для певної позиції або значимих для всіх працівників організації
10	Опитувальники за допомогою комп'ютерних програм	Комп'ютерна програма дає рекомендації, які поведінкові реакції з відомих їй повинен виявити співробітник	Під час використання програми Work Profiling System (WPS) кожен співробітник називає свої ключові завдання і звичайний час їхнього виконання, які вводяться в програму

Отже, для того, щоб модель компетенції працювала, необхідні наступні умови: об'єктивна причина створення і впровадження моделі компетенцій; періодичне оновлення компетенцій; залучення до роботи на всіх етапах співробітників; внутрішній PR проекту; інформування та навчання персоналу тому, як розробляти і застосовувати компетенції; інтеграція компетенцій в HR-практики. Вдосконалення методів оцінювання рівня компетентності працівників та розвитку фактичного рівня компетентності персоналу є актуальним завданням для більшості керівників вітчизняних підприємств.

Висновки до розділу 1

Досліджено, що підвищення ефективності кадрової роботи підприємств особливої уваги заслуговує компетентністний підхід. Ключовою відмінністю компетенційного підходу від розповсюджених механізмів накопичування знань, вмінь, навичок є орієнтація на формування у людини, яка навчається, здатності практично діяти. З позицій компетенційного підходу питання якісної підготовки фахівця стають імперативом розвитку організації на засадах компетенцій.

З'ясовано, що компетентністний підхід в системі менеджменту персоналу – це технологічний інструмент відповіді на питання, як в постійно мінливих ситуаціях при дефіциті трудових ресурсів, все більшої і більшої залежності організації від кваліфікації співробітників, не просто підтримувати наявний рівень ефективності компанії, але і рухатися вперед, розвиватися, добиватися успіхів у конкуренції, бути кращими. Компетентністний підхід стає основою, яка дозволяє розробити систему, що сполучає вимоги бізнесу та управління персоналом.

Вивчено способи моделювання компетенцій: застосування стандартизованих моделей компетенцій найбільш успішних компаній;

коригування стандартизованих моделей компетенцій відповідно цілям організацій та цінностям корпоративної культури; побудова моделі компетенцій з нуля на основі стратегії розвитку, місії організації та типу корпоративної культури за допомогою зовнішніх консультантів або самостійно.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ПРОЦЕДУРИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ
«ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ КАР'ЄР НА ОСНОВІ
КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ

2.1. Оцінка персоналу підприємства на основі побудови моделі
компетенцій

Відкрите акціонерне товариство «Тернопільський кар'єр» засновано відповідно до наказу Української державної корпорації «Укрбудматеріали» від 3 листопада 1994р. № 236 «Про корпоратизацію Тернопільського кар'єру об'єднання «Тернопільбудматеріали», шляхом перетворення державного підприємства «Тернопільський кар'єр» у відкрите акціонерне товариство «Тернопільський кар'єр» відповідно до наказу корпорації «Укрбудматеріали» від 30 грудня 1994 року № 306.

На сьогоднішній день ПрАТ «Тернопільський кар'єр» є самостійним підприємством. До складу Товариства входять:

1. Апарат управління.
2. Ремонтно-механічна майстерня.
3. Автогосподарство.
4. Охорона і вагарі.
5. Галущинецький кар'єр.
6. Максимівський кар'єр.
7. Старо-Збараський кар'єр.
8. Скала-Подільський кар'єр.
9. Чернихівецький пісочний кар'єр.
10. Завод вапнякового борошна.

Предметом діяльності є – відкрита розробка родовищ корисних копалин з подальшою переробкою на будівельні та інші види матеріалів.

ПрАТ «Тернопільський кар'єр» спеціалізується на виробництві будівельних матеріалів: щебеню, каменю бутового, піску природнього, карбонатних порід, мінерального порошку для асфальтобетонних сумішей.

Щебінь зберігається на відкритих складах готової продукції. Переміщення готової продукції на складах здійснюється бульдозерами. Навантаження продукції проводяться дизельними гідравлічними екскаваторами і гідравлічними тракторними навантажувачами в автомобільний та залізничний транспорт.

Основні споживачі ПрАТ «Тернопільський кар'єр»: будівельні організації, дорожні організації, ремонтно-будівельні управління, цукрові заводи, сільськогосподарські товариства, водоканал, житлово-комунальні підприємства, приватні малі підприємства, приватні особи.

Конкуренцію товариству з виробництва щебеню, каменю бутового та карбонатних порід складають в регіоні ДП «Закупнянський кар'єр» ДП «Нігинський кар'єр», ДП «Городоцький кар'єр». На території області – кар'єр «Полупанівка», кар'єр «Новосілка», кар'єр «Гаї Ростоцькі», кар'єр «Підвисоке», кар'єр «Лопушне».

ПрАТ «Тернопільський кар'єр» належить до провідних компаній України на ринку вапняку, яка займається розробкою родовищ вапнякового каменю з подальшою переробкою його на будівельні та інші види матеріалів.

Фактичні обсяги виробництва ПрАТ «Тернопільський кар'єр» продукції в натуральному виразі наведено у таблиці 2.1.

Фактичні обсяги виробництва ПрАТ «Тернопільський кар'єр» продукції впродовж останніх трьох років невідмінно зростали. Зросли обсяги виробництва щебеню та мінерального порошку.

Дані таблиці 2.2. свідчать, що обсяги збуту продукції в останні роки зростають, зокрема збут щебеню зріс в 2019 році на 60,3 %, а в 2020р. – відповідно на 21,3%. Обсяг реалізованої продукції зріс на 139 %.

Таблиця 2.1.

Фактичні обсяги виробництва ПрАТ «Тернопільський кар'єр» продукції в натуральному виразі

Назва продукції	Один. вим.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Щебінь	тис.т	587,5	1274,3	1631,2
Камінь бутовий	тис.т	19,2	54,4	16,4
Пісок природний	тис.м3	4,5	2,8	9,8
Відсів	тис.т	60,5	182,2	98,6
Мінеральний порошок	тис.т	23,9	32,6	66,1
Товарна продукція в діючих оптових цінах	тис.грн.	95321,5	161665,0	280634,6

Таблиця 2.2.

Обсяг збуту продукції ПрАТ «Тернопільський кар'єр».

Назва продукції	Один. вим.	2018 р.	2019 р.	% до попереднього року	2020 р.	% до попереднього року
Щебінь	тис.т	814,4	1305,2	160,3	1583,1	121,3
Камінь бутовий	тис.т	9,0	10,0	111	5,2	-52
Пісок природний	тис.м3	4,4	2,8	-18	9,8	135
Відсів	тис.т	104,8	358,4	341	98,6	-27,5
Мінеральний порошок	тис.т	24,3	31,6	130	67,0	212
Обсяг реалізованої продукції у відпусних цінах без ПДВ	тис.грн.	118316,9	190217,1	160	265356,5	139

Чисельність працівників станом на кінець 2020 року становила 340 осіб. За 2018-2020 роки чисельність працівників за останні три роки зросла на 46 працівників на 13,5%. Фонд оплати праці зріс в 1,8 рази. Середньомісячна зарплата зросла на 44%. і становила у 2020 році 9652

гривень (табл.2.3). Оплата праці здійснюється відповідно до затверджених тарифних ставок та посадових окладів. Частка заробітної плати в реалізованій продукції становила 5,7 %, відповідно в товарній продукції – 5,4%.

Таблиця 2.3.

**Чисельність працівників і зарплата працівників ПрАТ
«Тернопільський кар'єр» [26]**

Показники	Один. вим.	2018р.	2019 р.	% до попе- ред-нього року	2020 р.	% до попе- ред-нього року
Середньооблікова чисельність працюючих	чол.	294	317	9,2	340	9,3
Фонд оплати праці всіх працівників	тис. грн.	23508,7	34475,4	32	39380,1	12,5
Середньомісячна зарплата	грн.	6180	8759	29,5	9652	9,3

Як уже нами зазначалось чисельність персоналу на ПрАТ «Тернопільський кар'єр» становить 340 осіб. Розподіл персоналу характеризується таким чином:

- адмінперсонал – 25 осіб (7,3%) ;
- виробничий персонал – 38 осіб (11,2%);
- робітники – 277 особи (81,5%)

Якісний та кількісний склад працівників визначається такими характеристиками, як освітній рівень персоналу, статево-віковий розподіл працівників, стаж роботи і кількість осіб які підлягають тим чи іншим характеристикам.

На підприємстві що найбільше працівників мають середню та професійно-технічну освіту, найменшу частку становлять працівники з незакінченою вищою освітою.

Кількість осіб зменшується у відповідності до збільшення стажу, чим більший стаж роботи, тим менше працівників у даному діапазоні

відображається. Найбільшу кількість працівників спостерігаємо у значенні стажу 1 – 5 років.

Щодо вікової структури структура персоналу, то переважає категорія 25-30 років 26%, 50-59 років – 32 %.

На підприємстві переважно зайняті чоловіки, частка яких становить 74%, а жінок 26%.

На даний момент підприємство знаходиться на етапі стабільності, на якому основною метою є короткочасний прибуток і прискорений ріст, виживання за рахунок компетентності керівництва, а основним завданням – зміцнення й захоплення своєї частини ринку, організація праці – планування прибутку.

Отже, високі показники діяльності та гідне позиціонування себе як на ринку праці так і серед конкурентів є наслідком ефективної роботи адміністрації, кадрової служби та добре організованої політики діяльності підприємства.

Підприємство регулярно проводить оцінку персоналу шляхом проведення атестації раз на рік. Але, головною помилкою в оцінці персоналу, яка існує на підприємстві на сьогоднішній день, є невідповідність реальних цілей заявленим [28].

Не грамотна та не своєчасна атестація персоналу, призводить до наступних проблем у системи персоналу підприємства:

- скорочення персоналу, який має практичну цінність;
- велика кількість персоналу з освітою навчальних закладів I-II рівнів акредитації;
- значна плинність кадрів.

ПрАТ «Тернопільський кар'єр» існує перелік факторів, які безпосередньо мають відношення до не якісної атестації персоналу:

- керівники підрозділів часто розглядають атестацію, як формальність та відволікання від основних робочих обов'язків;

- для директора, керівників та спеціалістів підприємства існує певна проблема, коли їх назначають членами атестаційної комісії;
- для деяких фахівців і директора підприємства, якщо їх призначають членами атестаційної комісії;
- побудова не об'єктивної системи оцінки роботи персоналу виникає з тієї причини, що результати проведеної оцінки негативно впливають на персонал.

Співробітники розуміють, що інструментарій при проведенні оцінки використовується той же, що і при оцінці відповідності співробітника до займаної посади, для того, щоб переглянути його матеріальну винагороду, а при потребі змінити її, також оцінці потенціалу співробітника для висунення в кадровий резерв підприємства.

Необхідно, щоб процедура оцінки проводилася експертами. Це дозволить уникнути наступних помилок:

- «ефект краю»;
- замкнутій людині оцінка ставиться нижче, ніж комунікабельній;
- вплив на спостерігача на стать, вік, сімейного стану, фінансове положення та інше;
- помилка, коли співробітник об'єктивно заслуговує на погану оцінку, але оцінювач під впливом авторитету співробітника завищує йому оцінку;
- помилка центральної тенденції, яка пов'язана зі страхом суджень;
- помила у схильності спостерігача виділяти у співробітника риси, які протилежні бо схожі до власних;
- помилка, коли один фактор впливає на інші;
- «группінг» [8, с.152].

Отже, метою оцінки персоналу на підприємстві ставиться визначення потреб персоналу в навчанні, а за підсумками часто проводяться та звільнення, замість того, щоб визначити потребу у навчанні працівників.

Важливість персоналу для ПрАТ «Тернопільський кар'єр» виділяється в окрему функцію – управління людськими ресурсами. Це стратегічний і логічно-послідовний підхід до управління найбільш цінним активом організації: працюючими там людьми, які колективно й індивідуально вносять внесок у вирішення завдань організації. Виходячи з визначення, робота з персоналом на підприємстві включає ряд завдань:

- Планування і прогнозування (аналіз потреби підприємства в персоналі та чинників, що можуть вплинути на зміну кон'юнктури ринку);
- Підбір працівників на вакантні посади і формування кадрового резерву;
- Формування відповідних вимог до посад та компетенцій працівників;
- Ведення кадрового діловодства;
- Адаптація та навчання персоналу;
- Управління трудовою кар'єрою;
- Розроблення системи мотивування та інші.

Ці завдання ставляться для досягнення двох узагальнених цілей: підвищення ефективності організації і покращення трудового життя працівників. Вони тісно пов'язані, і досягнення однієї цілі повинно супроводжуватися досягненням іншої.

Важливе місце, серед чинників, які впливають на конкурентоспроможність персоналу, посідають особисті і творчі здібності фахівця. Серед таких чинників: рівень освіти та кваліфікації, здатність до швидкого навчання, ініціативність, креативність, високі ділові якості, здатність до виконання роботи на рівні міжнародних стандартів.

Процес оцінки робочої компетенції на підприємстві включає шість основних етапів [40; 48]:

I етап – визначення критеріїв ефективності виконання (передбачає встановлення таких показників, як обсяги продажу, прибуток, одиниці

виміру продуктивності; призначення керівника; рейтинги колег; рейтинги підлеглих; рейтинги клієнтів);

II етап – створення критеріальної вибірки (визначення найкращих виконавців; визначення «середніх» виконавців та іноді – мінімально допустимого рівня виконання);

III етап – збір даних за допомогою інтерв'ю прикладів поведінки, застосування методу 360 градусів, створення бази даних експертної системи, спостережень;

IV етап – визначення робочих завдань і вимог до робочих компетенцій (елементи роботи, яку повинна виконувати особа; характеристики осіб, які виконують роботу відмінно – встановлення «моделі компетенцій»);

V етап – валідація моделі компетенцій (формування другої критеріальної вибірки);

VI етап – розробка додатків (відбір, тренінг, професійний розвиток, оцінка (атестація) ефективності, планування наступності, оцінка програм навчання й професійного розвитку).

Підбір і розстановка кадрів ґрунтується на засадах відповідності, перспективності, змінності [54, с. 122].

Принцип відповідності визначає постановку моральних і ділових вимог до претендента відповідно потенційній посаді.

Принцип перспективності визначає створення умов для подальшого професійного росту, суміщення професій, організація підвищення кваліфікації та різноманітний спектр навчальних можливостей.

Принцип заміщення є основоположним у економіці, оскільки визначає зміну стану персоналу – внутрішньо-організаційне просування, зміна працівником місця прикладання праці в рамках організації. Важливість цього принципу неоціненна, оскільки він є своєрідною профілактикою «старіння» кадрів.

Важливим аспектом у формуванні висококласних спеціалістів ПрАТ «Тернопільський кар'єр» є постійне навчання. У вузькому розумінні, воно

буває двох типів: на робочому місці та поза ним. Навчання на робочому місці передбачає засвоєння нового в ході робочого процесу. Навчання поза робочим місцем включає усі можливі види: лекції, семінари, тренінги, опрацювання літератури, відео і медіа файлів, вебінари, самопідготовка та інше. Доцільність проведення того чи іншого виду навчання визначає для себе підприємство, виходячи зі своїх бажань та можливостей.

Оцінка персоналу на ПрАТ «Тернопільський кар'єр» здійснюється з метою встановлення відповідності співробітника вакантної або займаної посади на підприємстві. У процесі оцінки відкривається багато можливостей для роботи, як для керівника підприємства, так і для керівника відділу кадрів.

На сьогоднішній день, в умовах скрутного становища багатьох підприємств, досить складно розробити якісну та збалансовану систему оцінки, щоб менеджер мав змогу об'єктивно, зрозуміло, просто та зручно оцінити персонал [18, с. 24].

При оцінці персоналу фахівці з кадрових питань підприємство стикаються з низькою проблем:

по-перше, упередженість оцінки;

по-друге, нерозуміння працівниками необхідності проведення оцінки;

по-третє, невірна інтерпретація отриманих результатів і цим список не вичерпується.

На підприємстві проводиться ділова оцінка персоналу, яка представляє собою процес встановлення відповідності між якісними і кількісними характеристиками персоналу певному робочому місцю чи посаді [59, с. 229].

Ділова оцінка персоналу проводиться з метою співставлення якостей працівника (професійних, ділових та особистісних) та результатів його трудової діяльності відповідно до встановлених вимог [41].

Виділяють два основні методи ділової оцінки. 1) Оцінювання претендентів на вакантну посаду передбачає проведення аналізу анкетних даних; збір інформації про кандидата; перевірочні іспити; співбесіда.

2) Поточне періодичне оцінювання працівників організації включає: оцінювання результатів роботи і чинників, що визначають ступінь їх досягнення; аналіз динаміки результативності праці за певний період, а також динаміки стану чинників, що впливають на досягнення результатів.

Оцінка претендентів на вакантну посаду являє собою процес відбору кандидатів на вільну посаду в організації. Збір та аналіз інформації про кандидатів здійснюється з метою оцінки і першочергового відбору кандидатів на вакантну посаду та перевірки достовірності даних. Це дасть можливість відсіяти претендентів, які не відповідають мінімальними вимогам, а це, у свою чергу, скоротить час проведення співбесіди.

Оцінювання кандидата ПрАТ «Тернопільський кар'єр» починається з аналізу резюме претендента, вивчення якого служить знайомством та оцінкою претендента.

Збір інформації про претендента передбачає визначення знань претендента, умінь претендента та його особистісні якості у порівнянні з вимогами, якими повинен володіти претендент.

Співбесіда, яка проводиться роботодавцем, є одним з головних методів оцінки та відбору претендентів на вакантну посаду. Співбесіда дає змогу частково оцінити претендента на вакантну посаду.

Поточне періодичне оцінювання працівників підприємства або атестація персоналу – це процес оцінювання персоналу, що здійснюється у встановлений час і за спеціально розробленою процедурою, результати якої дають змогу приймати рішення щодо просування працівників, зарахування працівників до кадрового резерву на керівні посади, а також професійного навчання працівників чи їх звільнення [54, с. 85].

Більш того, вдосконалення систем управління персоналом в компаніях, що працюють в Україні, характеризується посиленням інтересу до освоєння ефективних процедур оцінки і атестації персоналу. Процедура оцінки забезпечує зворотній зв'язок з персоналом, виконує мотиваційну функцію і сприяє підвищенню віддачі в роботі. Вона значною мірою залежить від її

цілей і можливостей одержати необхідні матеріали для проведення самої оцінки, тому процедуру оцінки можна класифікувати за декількома напрямками: за об'єктами та суб'єктами; за джерелами, на яких ґрунтується оцінка; за способами проведення процедури оцінки і вибору кращого чи гіршого показника; за критеріями; способом охоплення та періодами [12].

Механізм оцінювання є важливим важелем впливу, тому його практичне використання сприятиме підвищенню ефективності процесу оцінювання та прийняття адекватних управлінських рішень (рис. 2.2) [5; 8, с. 64].

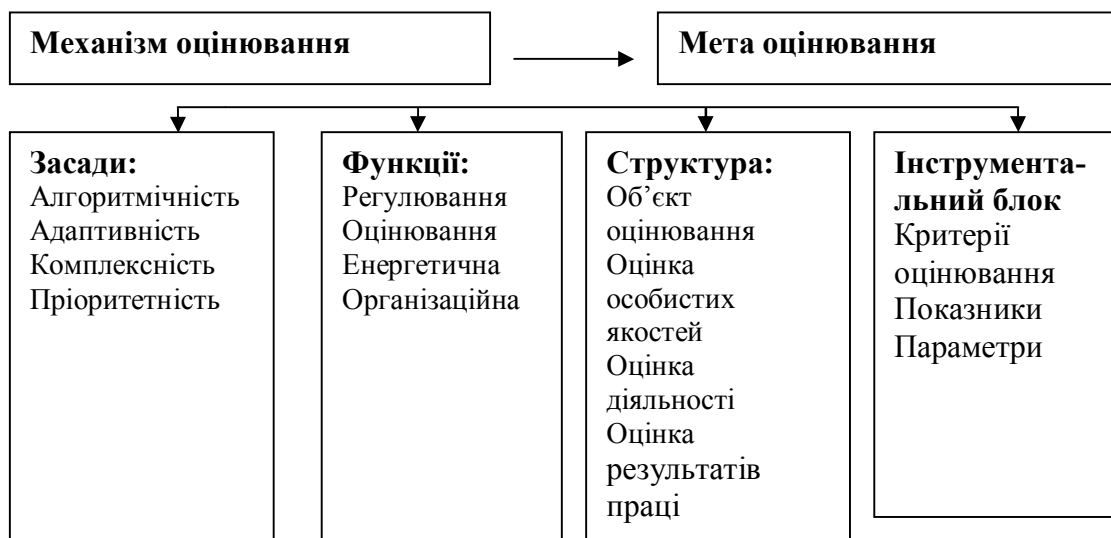


Рис. 2.1. Механізм оцінювання персоналу [5; 7, с. 325]

З проведеного огляду сучасного стану оцінки персоналу та методів оцінки можна сказати, що кожен з методів має за мету проаналізувати наскільки ефективно працівники виконують свою роботу, знаходяться вони на своєму місці, або потребують підвищення, дозволяють виявити прихильність персоналу. Звичайно, між собою методи різняться типом проведення оцінки персоналу. До того жоден з них не є досконалим, має свої переваги та недоліки, але в цілому саме завдяки сучасним методам оцінка персоналу стає більш об'єктивною.

2.2. Аналіз розвитку та підбору персоналу на ПрАТ «Тернопільський кар'єр» на основі компетентнісного підходу

Кадровою роботою на ПрАТ «Тернопільський кар'єр» займається кадрова служба, до складу якої входять: начальник, який безпосередньо підпорядковується директору; менеджер з персоналу; інженер з підготовки кадрів.

Основним завданням кадрової служби є забезпечення потреби ПрАТ «Тернопільський кар'єр» в кадрах, підвищення кваліфікації персоналу, постійна робота із співробітниками підприємства для створення колективу, який буде здатний вирішувати всі завдання для досягнення цілей організації.

На ПрАТ «Тернопільський кар'єр» дотримуються таких основних принципів при підборі персоналу на вакантні посади:

1. Компетентність – це основна вимога, яка пред'являється до кандидатів. Організація вивчає біографічні дані, професійну кар'єру і рекомендації, визначає рівень професійних знань і умінь, ділових і особових якостей, стану здоров'я, прогнозує успішність адаптації в колективі. Компанія орієнтується на те, щоб виростити фахівців і керівників структурних підрозділів усередині підприємства;

2. Об'єктивність – компанія прагне звести до мінімуму вплив суб'єктивної думки осіб, 3. Безперервність – проводять постійну роботу по відбору кращих фахівців, формуванню кадрового резерву із зовнішніх кандидатів і співробітників підприємства;

4. Науковість – використовуються в процесі підбору персоналу найсучасніші методики.

Підбір персоналу на ПрАТ «Тернопільський кар'єр» здійснюється за допомогою зовнішніх і внутрішніх джерел набору персоналу. Основними зовнішніми джерелами набору персоналу на ПрАТ «Тернопільський кар'єр» є:

- оголошення у газетах;

- прокручування роликів про вільні вакансії на радіо ;
- Тернопільський обласний центр зайнятості;
- розповсюдження агіток по селах регіону;
- профорієнтаційна бесіда з учнями 10-11 класів;
- співпраця з такими вищими навчальними закладами;
- інтернет: [http: // rabota.ua](http://rabota.ua); [http: // work.com.ua/](http://work.com.ua/).

А основним внутрішніми джерелами є:

- кадровий резерв;
- оголошення в корпоративній газеті підприємства;
- рекомендації друзів та родичів;
- опитування керівників структурних підрозділів.

Найбільш ефективними методами підбору персоналу в ПрАТ «Тернопільський кар'єр» є використання Інтернету та рекрутських агентств, оскільки в першому випадку витрати на одиницю праці склали 1,33 тис. грн., А в другому усього 0,38 тис. грн. Найбільш неефективним методом набору на підприємстві виходячи з виконаних розрахунків є розміщення оголошень по радіо. У даному випадку витрати на одиницю праці склали 3,38 тис. грн.

Згідно із вищерозрахованого коефіцієнта якості набору персоналу, можна зробити висновок, що найбільш надійними зовнішнім джерелом підбору персоналу є рекрутингове агентство (відповідний коефіцієнт якості підбору – 0,6).

Процес пошуку, підбору і відбору персоналу на підприємстві складається з декількох етапів:

I етап – підготовчий. Керівник підрозділу, в який потрібно нового співробітника, подає службі управління людськими ресурсами заявку на підбір. У заявці фіксується інформація про вакантну посаду:

- 1) назва посади і структурного підрозділу;
- 2) рівень підлеглості посади;
- 3) вимоги до претендента (освіта, досвід роботи, знання іноземних мов, рівень володіння ПК);

4) характеристика місця роботи і умов праці.

Менеджер з підбору персоналу знайомиться з посадовою інструкцією майбутнього співробітника, а також обговорює з керівником підрозділу перелік компетенцій, які необхідні на цій посаді, а також можливі шляхи пошуку і залучення кандидатів.

II етап – залучення і первинний відбір кандидатів. На даному етапі кадрова служба виконує декілька операцій:

- складання і розміщення оголошення про відкриття вакансії;
- розгляд резюме кандидатів, що відгукнулися;
- проведення попередньої телефонної бесіди з метою первинного відбору кандидатів.
- оцінка відповідності кандидатів загальним корпоративним вимогам і заявленим замовником критеріям;
- формування групи кандидатів за результатами відбору (зазвичай замовникові представляється не менше п'яти кандидатур).

Це дуже важливий етап, оскільки з декількох десятків присланих резюме необхідно відібрати ті, які максимально відповідають вимогам до посади: освіта (кваліфікаційний рівень), досвід роботи. Під час проведення телефонного інтерв'ю менеджер по роботі з персоналом уточнює мотив пошуку роботи і додаткові вимоги до посади (наприклад, знання спеціалізованих програм, іноземних мов). «Заочно» можна оцінити наявність у кандидата також таких якостей, як комунікабельність, навички ділового спілкування, уміння переконувати, володіння технікою ведення телефонних переговорів.

III етап – інтерв'ю по компетенціях. До проходження співбесіди з менеджером по підбору персоналу усі кандидати в компанії заповнюють внутрішню анкету і при необхідності проходять тестування свого професійного рівня. Спільно з керівниками і провідними фахівцями підрозділів кадрова служба ПрАТ «Тернопільський кар'єр» розробила тести для ряду посад. Таким чином, в компанії розроблені і застосовуються тести

для перевірки рівня знань: бухгалтера, економіста, внутрішнього аудитора, юриста, фахівця інформаційних технологій, маркетолога і багатьох інших посад.

Кандидати, які успішно впоралися з тестами запрошуються для проходження інтерв'ю по компетенціях. Бувають випадки, коли кандидат претендує на одну посаду, а отримує пропозицію зайняти іншу, яка відповідає йому (за компетенціями). Співбесіда по компетенціях дає змогу їм точніше виявити відповідність кандидата тій або іншій посаді, а тим які «сумніваються» допомогти визначитися зі своєю подальшою професійною діяльністю.

Після завершення інтерв'ю менеджер по персоналу оцінює рівень розвитку необхідних компетенцій, використовуючи спеціально розроблену форму і шкалу оцінок. За результатами комплексної оцінки кандидата менеджер по підбору приймає рішення про напрям його на співбесіду з керівником підрозділу.

IV етап – стадія прийняття рішення. Цей етап настає після успішного завершення тестування, оціночних процедур і співбесіди. Менеджер з персоналу спільно з керівником структурного підрозділу ще раз аналізують результати інтерв'ю усіх кандидатів, обговорюють їх сильні і слабкі сторони, оцінюють потенціал кожного. Далі керівник підрозділу приймає рішення, кого з кандидатів запросити на вакантну посаду в організацію. Менеджер з підбору персоналу збирає рекомендації з попередніх місць роботи відібраного кандидата.

Після проведення усіх формальних процедур і заповнення необхідних документів, кандидат оформляється на роботу. З цієї миті він стає співробітником підприємства.

V етап – проходження новачком випробувального терміну. Успішне проходження новачком випробувального терміну завершує процес підбору співробітника на вакантну посаду.

Після закінчення випробувального терміну кожен новий співробітник проходить атестацію по компетенціях, в ході якої перевіряється рівень розвитку необхідних компетенцій і професійно-технічних знань. При необхідності після проходження атестації для співробітника складається план індивідуального професійного розвитку терміном на три-шість місяців. Головне завдання – сформувати у нього необхідні компетенції, знання і навички на належному рівні в найбільш короткі терміни (залежно від посади). У кінці встановленого періоду працівник проходить повторну оцінку.

Вважаємо, що розроблені компетенції дадуть змогу менеджерів з персоналу відібрати кваліфікованих фахівців, які, успішно пройшовши період адаптації, легко входитимуть в колектив компанії.

Перед початком кожної оціночної процедури Навчальний центр навчає співробітників і керівників. Вони відвідують інформаційні сесії, вивчають спеціальний навчальний курс (доступний на внутрішньому порталі). Це обов'язковий етап для усіх працівників компанії: ті, хто не пройшов курс навчання не мають доступу до своїх оціночних форм (табл. 2.4).

Витрати кадрової служби ПрАТ «Тернопільський кар'єр» на навчання у 2020 році становитимуть 129 200 грн.: 1) обов'язкове навчання – 67200 грн.; 2) внутрішнє – 12000 грн.; 3) навчальні курси для фахівців – 50000 грн.

Для оцінки топ-менеджерів на ПрАТ «Тернопільський кар'єр» використовується методика «Центр оцінки і розвитку» ЦОіР (Assessment and Development Center), яка має найвищу прогностичну валідність серед інших видів методів оцінки – до 70% та дає змогу оцінити не лише рівень сформованості ключових компетенцій працівника на даний момент, але й його потенціал, а отже, в майбутньому визначити шляхи подальшого навчання та розвитку.

**Порівняльна оцінка з підвищення кваліфікації працівників на
ПраТ «Тернопільський кар'єр» за 2019 – 2020рр [8]**

Назва показників	Навчено, всього осіб		У тому числі:					
	2019 рік	2020 рік	Керівники		Професіонали, Фахівці		Кваліфіковані робітники	
			2019 рік	2020 рік	2019 рік	2020 рік	2019 рік	2020 рік
Підвищили кваліфікацію, всього	20	27						
у тому числі: безпосередньо на підприємстві /виробництві	14	20	-	-	3	4	9	17
у ЗВО та професійних закладах за укладеними договорами	6	7	2	3	3	7	-	-

Варто зазначити, що робота по застосуванню методики ЦОіР здійснювалася поетапно:

- 1) розробка моделі компетенцій;
- 2) проведення оцінки співробітників корпоративного центру (50 осіб (5 ассесменти).
- 3) прийняття рішення про купівлю технології;
- 4) навчання і сертифікація 5 корпоративних ассесорів з числа співробітників кадрової служби. Ассесори добре знають виробничі технології, розуміють проблеми, які виникають на виробництві.

Оцінку в ЦОіР проходять такі співробітники:

- 1) Керівники підрозділів, які вже проходили оцінку більше двох років тому.
- 2) Керівники підрозділів (усіх рівнів управління), які ще жодного разу не оцінювалися, то вони вирушають туди «автоматично».

3) Співробітники, що обіймають посади, які не пов'язані з керівництвом:

- насамперед, фахівці, які за підсумками Performance Appraisal показали найвищі результати роботи;
- інші працівники проходять відбіркове тестування для визначення їхнього вміння опановувати інформацію та аналізувати проблеми.

Етапи проведення оцінки працівників ЦОіР:

I етап. Проведення ділових вправ, участь у бізнес-стимуляціях, рольових іграх, інтелектуальних вікторинах. Впродовж робочого дня учасники виконують ділові вправи, беруть участь у бізнес-симуляціях і рольових іграх. За кожним працівником ведуть спостереження ассесори, що підвищує точність і об'єктивність оцінки. Результати спостереження ассесори заносять в спеціальні бланки, в яких зазначають прояв поведінкових індикаторів, які описують досліджувану компетенцію.

II етап. Проведення індивідуального інтерв'ю, виставлення оцінок.

З кожним учасником проводиться індивідуальне інтерв'ю за компетенціями. Під час проведення інтерв'ю експерт пропонує учаснику навести приклади дій з повсякденного життя або робочих ситуацій, щоб підтвердити (або спростувати) гіпотези. Команда ассесорів має бути достатньо досвідчена, щоб розбіжності долати конструктивно. Це дає змогу скоротитися витрати часу, якщо спочатку на підведення підсумків на одного учасника затрачалося півтора-дві години, то зараз 40 хвилин.

III етап. Зворотній зв'язок ассесора та учасника оцінювання.

Найважливішим моментом ЦОіР, після завершення процедур узгодження оцінок є зворотній зв'язок, який дає учасникові змогу побачити себе «зі сторони», дізнатися думку компетентного фахівця про свої сильні і слабкі сторони, визначити перспективні напрями розвитку, отримати конкретні рекомендації для саморозвитку. За час використання цієї методики

упродовж чотирьох років ассесори її постійно удосконалюють і намагаються адаптувати під потреби підприємства.

Важливою частиною методики ЦОіР є формування індивідуальних і групових вправ:

- 1) вправ потрібна велика кількість;
- 2) вправи мають високу трудомісткість розробки;
- 3) є потреба в їхньому постійному оновленні.

За результатами оцінки ассесори відбирають тих співробітників, чий цінності і компетенції затребувані їхній компанії. Це дає змогу мінімізувати ризики втрати інвестицій в навчання.

Керівництво підприємства має усвідомити необхідність розвитку компетентностей. Тому важливим етапом є визначення передумов розвитку професійної компетентності через складові освітньо-фахового потенціалу, що потребують розвитку та визначенням основних компетенцій працівників [1, с. 170-172].

Після точного визначення рівня компетенції кожного із співробітників прийнято складати план і методику підвищення цього рівня, його розвитку.

Найпоширеніші методи розвитку компетенції: 1) навчання на робочому місці, без відриву, на досвіді інших; 2) виконання спеціальних розвиваючих завдань, націлених на підвищення рівня компетентності; 3) участь у тренінгах та семінарах, читання спеціальної літератури; 4) рішення практичних спільних завдань в динамічному режимі, для розвитку навичок взаємодіяти в команді.

Визначальною рисою сучасного підходу до розробки компетенцій є акцентування особливої уваги на наявності інформаційно-комунікативних навичок та уміння здійснювати ефективне управління знаннями, оскільки саме ці аспекти мають першочергове значення під час формування постіндустріального суспільства, заснованого на знаннях. Під управлінням знаннями найчастіше розуміється перетворення різних типів знань у

структуровані модулі для наступного повторного використання, обробки, розповсюдження, продажу й обміну [16, с. 42].

Використання компетентнісного підходу до розвитку професійної компетентності спеціаліста, зайнятого у сфері управління персоналом, дає змогу через періодичне уточнення переліку його компетенцій забезпечити надійне професійно-якісне виконання ними топових і нових функцій, а отже якісне забезпечення персоналом підприємство. Оскільки компетентнісний підхід до діагностики і розвитку якостей HR-фахівця не є традиційним, його впровадження доцільно виконувати поетапно.

На першому етапі визначається функціональний зміст кожної компетенції. На цьому етапі виконується уточнення необхідного і достатнього переліку функцій, які спеціаліст повинен виконувати на робочому місці.

На другому етапі приймається рішення щодо варіанту функціонального збагачення посадових інструкцій. Основним вирішенням цього питання з урахуванням ситуації є збагачення топових компетенцій або ж формування нових.

На третьому етапі формується більш детальний перелік додаткових нетрадиційних компетенцій, якими повинен володіти працівник на конкретному робочому місці: виконується уточнення компетенцій, виконання яких вимагає відповідного рівня професійної компетентності управлінського персоналу.

Четвертий етап передбачає складання ситуативного профілю компетенцій, необхідних для здійснення трудової діяльності на конкретному робочому місці. Для цього до переліку компетенцій, передбачених посадовою інструкцією, додаються нові актуальні компетенції з деталізацією відповідних функцій.

На п'ятому етапі уточнюються права та відповідальність працівника [5, с. 155-157].

Отже, конкурентне середовище впливає на формування нових актуальних компетенцій фахівців підприємства. Тому модель компетенцій персоналу має бути системною, дійсною, простою і гнучкою. Крім того вона повинна бути універсальною, щоб його можна було застосовувати не тільки при проведенні оцінки, але і при наймі, формуванні кадрового резерву, планування навчання та розвитку персоналу, розробці системи оплати праці.

Висновки до розділу 2

Встановлено, що використання компетентнісного підходу до розвитку професійної компетентності спеціаліста, зайнятого у сфері управління персоналом, дає змогу через періодичне уточнення переліку його компетенцій забезпечити надійне професійно-якісне виконання ними топових і нових функцій, а отже якісне забезпечення персоналом підприємство.

Досліджено, що для оцінки топ-менеджерів на ПрАТ «Тернопільський кар'єр» використовується методика «Центр оцінки і розвитку» ЦОіР, яка має найвищу прогностичну валідність та дає змогу оцінити не лише рівень сформованості ключових компетенцій працівника на даний момент, але й його потенціал, а отже, в майбутньому визначити шляхи подальшого навчання та розвитку.

Виявлено, що оцінка, яка здійснюється щорічно ґрунтується на єдиних засадах і правилах: прозорість і доступність засад та етапів процедури оцінювання; збалансованість показників, які застосовуються для оцінки; зрозумілість та ясність критеріїв оцінювання; конфіденційність результатів індивідуальної оцінки; узгодженість системи оцінювання з іншими управлінськими практиками підприємства. Результати такої щорічної комплексної оцінки ефективності дають змогу прийняти рішення стосовно конкретного працівника про: преміювання; перегляд розміру зарплати; зарахування в кадровий резерв; підвищенні по кар'єрній драбині.

Розділ 3

НАПРЯМКИ ЗАСТОСУВАННЯ КОМПЕТЕНТІСНОГО ПІДХОДУ У ПІДБОРІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Для ПрАТ «Тернопільський кар'єр» можна запропонувати такий алгоритм оцінки моделі компетенцій, який наведений нижче.

Модель компетенцій персоналу має бути системною, дійсною, простою і гнучкою. Крім того вона повинна бути універсальною, щоб його можна було застосовувати не тільки при проведенні оцінки, але і при наймі, формуванні кадрового резерву, планування навчання та розвитку персоналу, розробці системи оплати праці (рис. 3.1.).

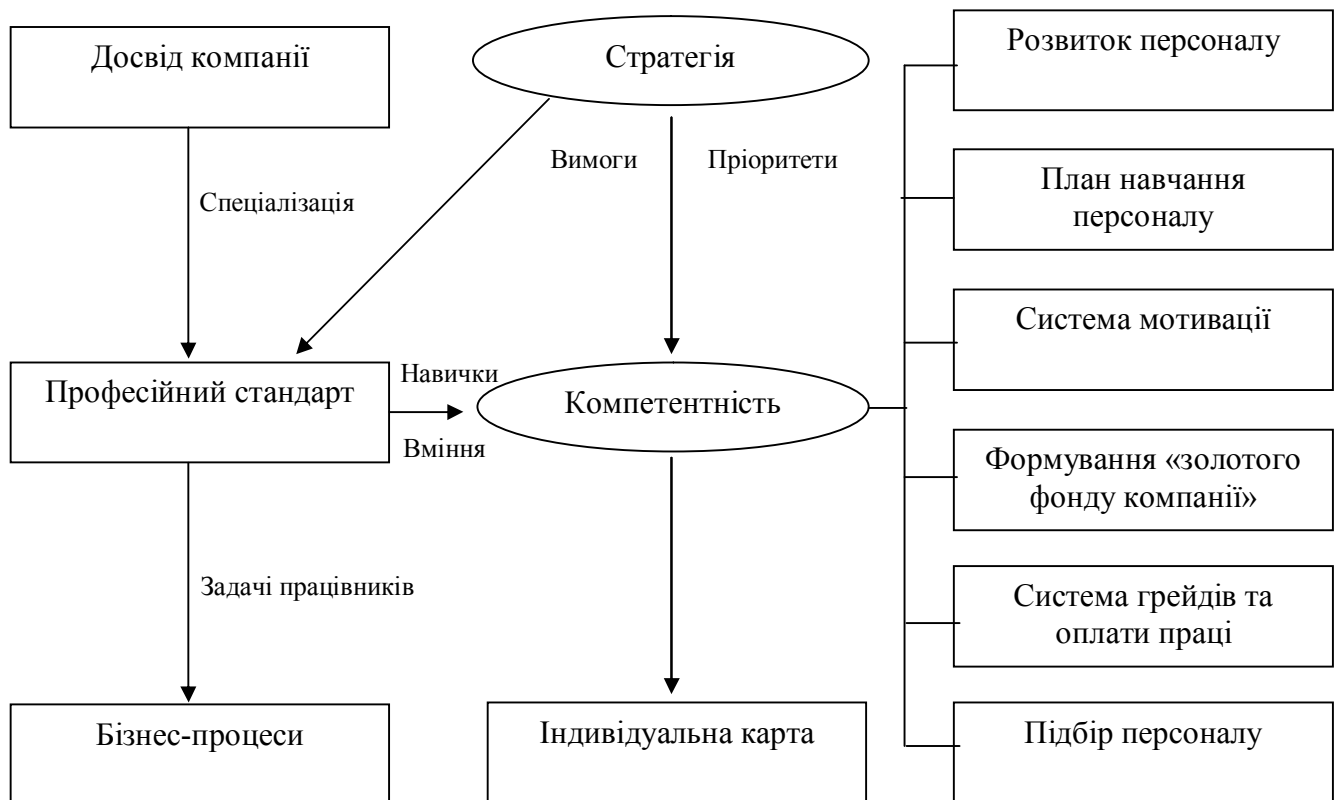


Рис. 3.1. Модель компетенцій в структурі HR-процесів [8; 12]

Найпоширеніші методи розвитку компетенції: 1) навчання на робочому місці, без відриву, на досвіді інших. 2) виконання спеціальних розвиваючих завдань, націлених на підвищення рівня компетентності. 3) участь у тренінгах та семінарах, читання спеціальної літератури. 4) рішення

практичних спільних завдань в динамічному режимі, для розвитку навичок взаємодіяти в команді.

Визначальною рисою сучасного підходу до розробки компетенцій є акцентування особливої уваги на наявності інформаційно-комунікативних навичок та умінь здійснювати ефективне управління знаннями, оскільки саме ці аспекти мають першочергове значення під час формування постіндустріального суспільства, заснованого на знаннях [57, с. 42].

Штутман П.Л. сформулював мету системи управління знаннями наступним чином – забезпечення доступу до знань у будь-який зручний час та у будь-якому зручному місці необмеженій кількості учасників процесу та описав 3 технології управління знаннями – «колективної

Використання компетентнісного підходу до розвитку професійної компетентності спеціаліста, зайнятого у сфері управління персоналом, дозволяє через періодичне уточнення переліку його компетенцій забезпечити надійне професійно-якісне виконання ними топових і нових функцій, а отже якісне забезпечення персоналом підприємство. Оскільки компетентнісний підхід до діагностики і розвитку якостей HR-фахівця не є традиційним, його впровадження доцільно виконувати поетапно (рис. 3.2.).

На першому етапі визначається функціональний зміст кожного різновиду компетенцій. Так як усі компетенції, необхідні організації, є складними системами, на цьому етапі виконується уточнення необхідного і достатнього переліку функцій, які спеціаліст повинен виконувати на робочому місці.

Другий етап передбачає прийняття рішення відносно варіанту функціонального збагачення посадових інструкцій. Основним вирішенням цього питання з урахуванням ситуації є збагачення топових компетенцій чи формування нових. Частина необхідних організації компонентів вже зафіксована у стандартних документах, тому при складанні переліку вимог до їх виконання можна скористатися ними.



Рис. 3.2. Технологія поетапного розвитку компетенцій фахівця з управління персоналом і забезпечення їх виконавцями [22, с. 156]

На третьому етапі складається детальний перелік додаткових нетрадиційних компетенцій, якими повинен володіти працівник певного робочого місця. На цьому етапі виконується уточнення компетенцій, виконання яких вимагає відповідного рівня професійної компетентності управлінського персоналу.

Четвертий етап передбачає складання ситуативного профілю компетенцій, необхідних для виконання трудової діяльності на конкретному робочому місці. Для цього до переліку компетенцій, передбачених

посадовою інструкцією, додаються нові актуальні компетенції з деталізацією відповідних функцій.

На п'ятому етапі уточнюються права та відповідальність працівника [8, с. 155-157].

Конкурентне середовище впливає на формування нових актуальних компетенцій фахівців HR-підрозділу. В результаті аналізу різних джерел нами було розроблено та запропоновано перелік актуальних компетенцій фахівця з управління персоналом таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Компетентнісна модель фахівця кадрової служби*

HR-компетенції	
Загальні	Активне позитивне ставлення до трудової діяльності, інтересом, нахилом до неї, що переходить в пристрасне захоплення обраним фахом
	Постійного підвищення професійного рівня підготовки
	Оцінка згуртованості та соціально-психологічного клімату в колективі; розуміння на психологічних якостях працівників
	Здійснення зв'язків зі сторонніми організаціями (прайдери і тд)
	Уміння проводити контроль, аудит, перевірку інвестування в персонал
	Вміння слухати і переконувати, впливати на співрозмовника, не підпадаючи під вплив його особистості і досвіду; будувати оптимальну структуру ділових внутрішніх і зовнішніх комунікацій
	Уміння запобігати і вирішувати конфлікти у трудових колективах
	Чітко визначати цілі та розробляти шляхи їх досягнення
	Встановлення і підтримка міцних службово-ділових відносин між підлеглим та керівництвом
	Здатність працювати в команді та вміння створювати команду навколо себе
	Внутрішній консультант
	Підготовленість до самостійного виконання конкретних видів діяльності
Функціональні	Забезпечення постійного підвищення професійного рівня підготовки та майстерності працівників
	Схильність до сприйняття інформації та генерування нових ідей
	Забезпечення соціальної та професійної адаптації нових працівників
	Знання і навички використання інструментів матеріальної та нематеріальної мотивації
	Уміння здійснювати пошук обліково-економічної інформації та використовувати для цього різні інформаційні джерела
	Бюджетування витрат на персонал
	Підбір персоналу, використовуючи різні методики оцінки кандидата
	Здатність до аналітичного мислення
	Аналіз ринку та знання кадрового діловодства
	Знання нормативно-правової бази та юридичних, правових норм у сфері трудового права
Систематизація та актуалізація показників результатів навчання та його ефективності	

* складено автором з врахуванням [6; 8; 49; 59]

Так як у різних підприємствах по різному побудована кадрова політика, включаючи структуру HR-підрозділу, то ми вирішили компетенції розподіляти відповідно до HR-процесів.

Отже, метою і результатом управління розвитком професійної компетентності менеджера на підприємстві є забезпечення необхідного і достатнього рівня освіченості (що включає як освітньо-фахову підготовку, тренінг-підготовку, а також досвід) персоналу, який відповідає його компетенціям.

Вагомість кожної компетенції (а_j) доцільно визначати експертним шляхом за формулою (3.1):

$$a_j = \frac{\sum_{j=1}^N W_{ij}}{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^N W_{ij}}, \quad (3.1) \text{ [54].}$$

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

N – кількість експертів;

n – кількість компетенцій у групі.

Варто зазначити, що ваговий коефіцієнт визначається один раз – його коригування можливе лише за умови зміни стратегічних цілей підприємства. Експертні оцінки визначення професійних компетенцій HR-підрозділу подано у додатку А.

Далі визначається кількість рівнів прояву конкретної компетенції, обумовлених якісними розходженнями у виконанні завдань. На наш погляд, вірним є використання чотирирівневої моделі, адже збільшення кількості рівнів ускладнює використання самої моделі з метою оцінки компетенції співробітників. Кожний з рівнів прояву має бути описаний відповідно до кожної конкретної компетенції та наділений певною кількістю балів (табл. 3.2).

На заключному етапі визначається підсумкова оцінка загальної компетентності робітника (формула 3.2), що безпосередньо впливає на

формування окремих напрямків мотиваційної стратегії управління персоналом підприємства.

Таблиця 3.2

Шкала оцінки рівнів прояву компетенцій

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

$$K = \sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^m a_j X_{ik}, \quad (3.2) [54]$$

де K – комплексна (загальна) оцінка компетентності працівника, бал;

n – групи компетенцій, за якими проводиться оцінка;

m – число компетенцій в кожній групі;

X_{ik} – оцінка k -го рівня прояву в працівника i -ої компетенції, бал.

Враховуючи шкалу оцінки рівнів прояву компетенцій та моделі оцінки компетенцій, варто скласти карту компетенцій працівника, що дасть змогу визначити межі вияву певних компетенцій та сформулювати у випадку необхідності програми розвитку окремих із них, так розміри винагороди конкретних працівників за максимальну відповідність еталону.

Отже, розроблена таким чином модель, перш за все, дасть змогу посадовим особам отримати більш чітке уявлення про мотиви та властивості, що характерні для професіоналів та, використовуючи процес самоаналізу та співпраці з колегами, підготувати план заходів щодо удосконалення та розвитку певних компетенцій. Такий план дасть змогу розробити доцільну на певний момент часу стратегію управління персоналом та мотиваційні програми розвитку необхідних компетенцій, що, у свою чергу, сприятиме підвищенню ефективності діяльності кожного окремого працівника та підприємства загалом.

В таблиці 3.3 наведено вихідні дані для розрахунку ефективності підбору персоналу.

Таблиця 3.3

Вихідні дані для розрахунку ефективності підбору персоналу*

Показники	2020 рік	Після проведення заходу
Чисельність прийнятого персоналу, чол.	23	23
Чисельність кандидатів, які звернулися на вакантне місце, чол.	30	23
Витрати часу на підбір і відбір персоналу на одного кандидата, год.	3,60	1,40
Чисельність персоналу	340	340

Примітка. Складено автором на основі даних ПрАТ «Тернопільський кар'єр»

Визначаємо трудомісткість підбору: $T_1 = 3,60 \times 23 = 82,8$ год.

Визначаємо трудомісткість відбору після проведення заходу:

$$T_2 = 1,40 \times 23 = 32,2 \text{ год.}$$

Визначаємо зниження трудомісткості відбору персоналу:

$$\Delta T = 100 - \frac{T_2}{T_1} \times 100,$$

де T_1 – трудомісткість до проведення заходу;

T_2 – трудомісткість після проведення заходу;

$$\Delta T = 100 - 82,8/32,2 \times 100 = 38,8\%$$

Розраховуємо зростання продуктивності праці по відбору одного співробітника:

$$ПП = \frac{100 * \Delta T}{100 - \Delta T} = 100 \times 38,8 / (100 - 38,8) = 3880 / 61,2 = 36,3\%$$

З наведених розрахунків можна зробити висновок, що трудомісткість підбору персоналу після проведення заходу знизилась на 38,8%, а зростання продуктивності праці по підбору одного співробітника на 36,3%

Компетентнісний підхід передбачає оцінку персоналу через порівняння результативності, якості та складності здійсненого праці з еталонними характеристиками на даній посаді. Тому трудову поведінку, яку потрібно для успішної роботи на даній посаді або по групі подібних посад можна досить точно описати набором таких компетенцій. Цей набір називається моделлю компетенцій (model of competence).

Таблиця 3.4

Компетентнісний підхід: особистісний та функціональний аспект
[6; 8; 16; 28, с. 154]

Особистісний аспект (Американська школа)		Функціональний аспект (Британська школа)	
Суттєві відмінності			
Вивчаються якості працівника, які забезпечують успіх у роботі		Дається характеристика робочих завдань і очікуваних результатів роботи	
Компетенція та компетентність синоніми	Компетентність – найвищий рівень досягнення компетенцій	Компетенції як структурні складові компетентності	
Предмет дослідження в компетентнісному підході			
Особистісні характеристики		Характеристики діяльності	
Мета компетентісного підходу			
Вивчення людини, її здібностей та якостей		Вивчення посади, стандартів діяльності, професійних вимог	
Основний інструментарій діагностики компетентності			
Психологічне тестування (Результат – профіль співробітника)		Проектні завдання робочого місця (Результат – профіль посади)	
Переваги	Обмеження	Переваги	Обмеження
Великий арсенал засобів для вивчення особистісних характеристик	Проблеми практичної реалізації без підготовки	Можливість описати завдання (функціональні обов'язки)	Невідоме джерело активізації виконання роботи на відповідному рівні

Існують різні думки щодо визначення моделі компетенцій персоналу в організації. Згідно однієї точки зору, компетенції повинні бути заздалегідь визначені, і у всіх випадках використовується один і той же перелік. Причому всі компетенції мають фіксоване, раз і назавжди дане визначення і внутрішні рівні (грейди). Стандартизований набір компетенцій, по суті, являє собою набір з точних і чітких профілів ідеальних працівників і, відповідно, всього колективу. Точно визначаючи поведінковий портрет працівника

(профіль успіху, що відображає необхідні якості, характеристики і ступінь виразності кожної з характеристик), організація системно підходить до управління мотивацією, підвищення рівня управлінської культури та ефективності віддачі персоналу [21].

Отже, для ПрАТ «Тернопільський кар'єр», доцільним буде використання такої моделі компетенцій, яка у своєму складі міститиме загальні для усіх робітників вимоги (корпоративні компетенції), та специфічні компетенції – для конкретних видів діяльності (професійні компетенції керівника та фахівця).

Висновки до розділу 3

З вищенаведеного можна зробити висновок, що існують загальні компетентності для всіх співробітників, а також залежно від рівня ієрархії посад працівників ці компетентності розширюються. Так, для керівників в зарубіжних країнах характерні такі компетентності: лідерство, аналітичне мислення, здатність управляти іншими, здатність вирішувати проблеми, приймати управлінські рішення, уміння вести переговори, впевненість у собі, стійкість до стресів та інше.

З'ясовано, що метою і результатом управління розвитком професійної компетентності менеджера на підприємстві є забезпечення необхідного і достатнього рівня освіченості (що включає як освітньо-фахову підготовку, тренінг-підготовку, а також досвід) персоналу, який відповідає його компетенціям.

Для ПрАТ «Тернопільський кар'єр» запропоновано модель компетенцій персоналу, яка є універсальною, її можна застосовувати не тільки при проведенні оцінки, але і при наймі, формуванні кадрового резерву, плануванні навчання та розвитку персоналу, розробці системи оплати праці.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі на основі теоретичного опрацювання та аналізу практики розроблено комплекс заходів щодо вирішення проблем формування оцінки персоналу на основі формування моделі компетенцій у ПрАТ «Тернопільський кар'єр». За результатами проведеного дослідження зроблено такі теоретичні та науково-практичні висновки:

1. Оцінювання займає значне місце в системі управління і є однією з найважливіших складових системи управління персоналом, адже оцінювання персоналу розглядається як елемент управління і як система атестації персоналу, що дозволяє виявити і розкрити потенціал кожного співробітника і направити цей потенціал на реалізацію стратегічних цілей компанії. Процедура оцінки персоналу розглядається як складна система із зазначенням алгоритму дій у вигляді переліку основних етапів та для отримання достовірної інформації необхідно точно і об'єктивно виділити чіткі та продумані критерії, за якими проводиться оцінка. Методів оцінки персоналу існує дуже багато, використовуватися вони можуть самостійно або у різних комбінаціях. Універсальної методики оцінки персоналу немає, існуючі методи оцінки можуть варіюватися, залежно від конкретних цілей в тій чи іншій організації.

2. Модель компетенції – це повний набір компетенції та індикаторів поведінки, необхідних для успішного виконання співробітником його функцій, які проявляються у відповідних ситуаціях і часу, для конкретної організації з її індивідуальними цілями і корпоративною культурою. Модель компетенцій представляє собою повний набір ключових характеристик, що дають працівнику змогу якісно виконувати функції на конкретній посаді для успішного досягнення стратегічних цілей організації. Компетентнісний підхід стає основою, яка дозволяє розробити систему, що сполучає вимоги бізнесу та управління персоналом. Суть компетентнісного підходу полягає в розробці та застосуванні на практиці моделей компетенції співробітників, їх підбору, оцінці та підготовці у відповідності з цими моделями.

3. Технологія розвитку актуальних компетенцій фахівця з управління персоналом включає такі етапи: уточнення переліку типових компетенцій; комбінація варіантів функціонального оновлення посадових інструкцій (збагачення типових компетенцій та (чи) формування нових); визначення додаткових функцій ключової компетенції чи визначення функціонального змісту актуальної компетенції; складання їх повного профілю, необхідних для здійснення трудової діяльності на конкретному робочому місці; уточнення прав і відповідальності працівника; вибір шляхів вирішення передбачуваної (непередбачуваної) ситуації, зокрема організація підвищення кваліфікації на підприємстві, тимчасове залучення сторонніх фахівців (лізинг, консалтинг, хедхантинг), комплектування кадрів випускниками ВНЗ.

4. ПрАТ «Тернопільський кар'єр» належить до провідних компаній України на ринку вапняку, яка займається розробкою родовищ вапнякового каменю з подальшою переробкою його на будівельні та інші види матеріалів. На даний момент підприємство знаходиться на етапі стабільності, на якому основною метою є короткочасний прибуток і прискорений ріст, виживання за рахунок компетентності керівництва, а основним завданням – зміцнення й захоплення своєї частини ринку, організація праці – планування прибутки. У складі клієнтів ПрАТ «Тернопільський кар'єр» сьогодні є провідні підприємства металургійної, вапняної, будівельної, цементної, цукрової та інших галузей, зокрема, такі стратегічно важливі підприємства України.

5. Активний розвиток компанії безпосередньо залежить від компетентності адміністративного персоналу підприємства та проведення корпоративної політики в компанії та поза її межами. Велику роль в управлінні персоналом відіграє кадрова служба на підприємстві, яка має велику кількість обов'язків щодо праці персоналу і його структури. Чисельність працівників у 2020 року становила 340 осіб. За 2018-2020 роки чисельність працівників зросла на 46 працівників на 13,5%. Фонд оплати праці зріс в 1,8 рази. Середньомісячна зарплата зросла на 44%. і становила у 2020 році 9652 гривень. Оплата праці здійснюється відповідно до

затверджених тарифних ставок та посадових окладів. Частка заробітної плати в реалізованій продукції становила 5,7 %, відповідно в товарній продукції – 5,4%.

6. Кадровою роботою ПрАТ «Тернопільський кар'єр» займається кадрова служба, до складу якої входять: начальник кадрової служби, який безпосередньо підпорядковується директору ПрАТ «Тернопільський кар'єр»; менеджер з персоналу; інженер з підготовки кадрів. Основним завданням служби є забезпечення потреби ПрАТ «Тернопільський кар'єр» в кадрах, підвищення кваліфікації персоналу, постійна робота із співробітниками підприємства для створення колективу, який буде здатний вирішувати всі завдання для досягнення цілей організації. На ПрАТ «Тернопільський кар'єр» дотримуються таких основних принципів при підборі персоналу на вакантні посади: компетентність; об'єктивність; безперервність; науковість. Загальна чисельність осіб, які у 2020 році навчалися безпосередньо на виробництві, збільшилась на 30% порівняно із 2018 роком. Кількість працівників, які 2020 року пройшли перепідготовку за індивідуальною формою навчання, зросла майже на 18% порівняно із 2018 роком, тобто на підприємстві спостерігається позитивна тенденція зростання числа навчених осіб на виробництві.

7. ПрАТ «Тернопільський кар'єр» необхідно регулярно проводити оцінку своїх співробітників з метою виявлення відповідності працівника займаній посаді, прийняття рішення про перспективи кар'єрного зростання співробітника, виявити його можливості в професійному зростанні, а також визначити способи підвищення ефективності його праці. Використання компетенцій при оцінці персоналу дає змогу встановити: рівні виконання роботи працівником; необхідність підвищення якості виконання роботи; потенціал розвитку співробітника; напрями розвитку кар'єри співробітників. У ході розробки моделі компетентності фахівця HR-відділу варто розробляти на основі HR-процесів, таким чином можна зрозуміти в яких процесах задіяний той чи інший працівник і за яку діяльність він несе відповідальність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баб'як Г.П. Зарубіжний досвід організації навчання персоналу. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. Вип. 19. Тернопіль: Економічна думка, 2014. С. 130-133.
2. Баб'як Г.П. Відбір персоналу як елемент системи технологій управління персоналом. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. Вип. 20. Тернопіль: Економічна думка, 2015. С. 114-120.
3. Баб'як Г.П. До питання про можливості застосування зарубіжного досвіду організації формування персоналу в Україні. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. Вип. 21. Тернопіль: Економічна думка, 2016. С. 92-97.
4. Баб'як Г.П. Шляхи вдосконалення технологій відбору персоналу. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. Вип. 22. Тернопіль: Економічна думка, 2017. С. 124-129.
5. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник К: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
6. Брижань І. А., Мінняйленко І. В., Ушакова Ю. С. Сучасні підходи до оцінювання моделі формування підприємницької компетентності персоналу за методом «360 градусів». *Ефективна економіка*. 2018. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6649>
7. Брич В.Я. Менеджмент персоналу: навч. посіб./ В. Брич, О. Дяків, Н. Слівінська. Тернопіль.: ТНЕУ, 2012. 552 с.
8. Бізюкова І. В. Кадри управління: підбір і оцінка: навчальний посібник. Харків: Міжнародний університет, 2016. 171 с.
9. Бутенко О.А. Чому не працюють системи оцінки персоналу? 2016. URL: http://www.rusconsult.ru/common/news/news_204.html.
10. Вачевський М.В., Мадзігон В.М. Підприємництво: причини виникнення і форми існування, підготовка молоді до підприємницької діяльності. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 7. С. 3-12.

11. Великий тлумачний словник сучасної української мови : 250000 / уклад. та голов. ред. В. Т. Бусел. Київ; Ірпінь: Перун, 2005. 1728 с.
12. Гавкалова Н.Л. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. Харків. 2004. 276 с.
13. Гончарова Н.І. Документаційне забезпечення менеджменту. Навч. пос. Київ. 2006. 260 с.
14. Господарський кодекс України від 16.01.2003 №436-IV URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/main/436-15>
15. Гриньова В. М. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Х.: ХНЕУ, 2012. 228 с.
16. Грішнова, О.А. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності. *Управління людськими ресурсами: проблеми, теорії та практики*. 2015. № 7. С. 42 - 50
17. Данюк В.М., Колот А.М., Суков Г.С. Управління персоналом: підручник К.: КНЕУ, 2013. 666с.
18. Данюк В. М., Кулаковська Л.П. Кадрове діловодство: навч.посібник. Київ. 2007. 240 с.
19. Дідур К. М. Сучасні методи оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. 2016. №11.С. 124-129
20. Дяків О.П. Система внутрішньої соціальної відповідальності організації. *Актуальні соціально-економічні проблеми держави і регіонів: антикризова стратегія і сталий розвиток* Вип. №3 (23) Вінниця, 2016. с. 164-171.
21. Дяків О.П. Управління персоналом: навч.–метод. посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2012. 242 с.
22. Дороніна М. С., Литовченко І. В., Михайленко Д. Г., Полубєдова А. О. Розвиток професійної компетентності управлінського персоналу : монографія Х.: ВД «ІНЖЕК», 2014. – 368 с.

23. Застосування методів «360 градусів» та «assessment-центру» для оцінки фахівців за компетентностями URL: <http://oaji.net/articles/2016/728-1455544745.pdf>
24. Завіновська Г. Т. Економіка праці: навч. посіб.К.: КНЕУ, 2003. 432 с.
25. Зленко А. М. Оцінка працівників методом «360 градусів». *Економічний вісник університету: зб. наук. праць Переяслав-Хмельницького держ. пед. ун-ту ім. Григорія Сковороди.* 2012. Вип. 18/1. URL: http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Evu/2012_18_1/Zlenko.pdf
26. Звіт з праці ПрАТ «Тернопільський кар'єр» за 2018- 2020 рр.
27. Звіт про використання фонду робочого часу ПрАТ «Тернопільський кар'єр» за 2018- 2020 рр.
28. Жуковська В.М., Миколайчук І.П. Управління персоналом. практикум: навч.посіб. Київ. 2008. 293 с.
29. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб/ 3-тє вид., перероб. і доп. К.: Знання-Прес, 2002. 384 с.
30. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. К.: КНЕУ, 2002. 337 с.
31. Круп'як Л.Б..Управління трудовими ресурсами організації: навчальний посібник. К.: Кондор Видавництво, 2013. 278с.
32. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навч. посіб. для студ. вищих навч. закладів. 2-ге вид., перероб. і доп. К. : Кондор, 2006. 308 с.
33. Мадзігон В. М. Підприємець як визначальна особистість у бізнесі в ринковій економіці. *Педагогіка і психологія професійної освіти.* 2010. № 3. С. 153-162.
34. Марцінковська О.Б., Дякович Л.І. Оцінка персоналу в Україні: проблеми, тенденції, передові методи та інструменти. *Актуальні проблеми економіки та управління на сучасному етапі* : збірник тез Міжнародної науково-практичної WEB конференції (Тернопіль, 19 травня 2017 року). Тернопіль, ТНЕУ 2017. С.71–74.

35. Мортіков В. Проблеми вибору та альтернативних оцінок на ринку праці. *Україна аспекти праці*. 2010. № 6. С. 3–9
36. Мігус І. П. Сучасні підходи до оцінки персоналу суб'єктів господарювання з позицій економічної безпеки. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2013. № 10. С. 357-363.
37. Менеджмент: навч. посіб. М. М. Шкільняк, О. Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ж. Л. Крисько, І. О. Демків. Тернопіль. 2017. 252 с.
38. Меженина Т.В. Оціночні процедури в управлінні персоналом , 2018. URL: https://dspace.spbu.ru/bitstream/11701/13398/1/VKR_Mezhenina_new_pdf.pdf.
39. Менеджмент персоналу: навч. посібн. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. 2-ге вид. К.: КНЕУ, 2006. 398 с.
40. Методи оцінки персоналу. URL: <https://moluch.ru/archive/142/39944/>
41. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: навч.-практ. посібник. К.: Знання, КОО, 2008. 435 с.
42. Мудрак Анастасія Застосування компетенцій в оцінюванні персоналу підприємств. матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки» (м. Тернопіль, ЗУНУ, 2021р.) URL: <http://library.wunu.edu.ua/index.php/uk/component/content/article/94-dovidka/20-2011-06-22-11-07-22>
43. Національний союз кадровиків. URL: <https://www.kadrovik.ua/>
44. Новікова М. М., Боровик М. В. Організація системи управління знаннями. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2014. №. 7 (3). С. 134-137.
45. Никифороенко В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013 р. 275 с.
46. Оцінка персоналу за методом «360 градусів». URL: http://uk.wikipedia.org/wiki/Оцінка_персоналу_за_методом_360_градусів

47. Палеха Ю.І. Менеджмент персоналу: навч. посібник. К.: Ліра-К. 2015. 346 с.
48. Прохоровська С. А, Гринчуцький В. І. Конкурентоспроможність персоналу промислових підприємств регіону. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2016. Економічні науки. Том 1, Хмельницький, 2016, С. 80-87.
49. Прохоровська С. А. Компетентісний підхід в управлінні персоналом. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. Тернопіль.: Економічна думка, 2018. 86- 90.
50. Пушкар З.М. Атестація державних службовців: особливості та методика її проведення. *Наука молода*. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. Випуск 24. С.5 -13.
51. Реун Г. П. Інноваційні зміни в управлінні людськими ресурсами з точки зору економічної турбулентності в Україні. *Соціальна економіка*. 2015. №2(50). С. 162-168
52. Реун Г.П. Особливості використання технологій підбору персоналу на підприємстві. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2015. №12. С.112-114
53. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2002. 351 с.
54. Савченко А.В. Розвиток персоналу: підручник 2-е вид., перероб. і доп. Київ. 2015. 505 с.
55. Ситнік О. Д. Оцінка персоналу в системі мотивації. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 11. С. 84– 87.
56. Хомутник Н.В., Бала Р.Д. Методи оцінювання персоналу підприємства. *Національний університет "Львівська політехніка"* 2012. С 428-430.
57. Штутман П.Л. Теоретико-методичні засади розробки моделі компетенцій персоналу. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки* 2009. Вип. 15. с. 40-44.

58. Штатний розпис ПрАТ «Тернопільський кар'єр» за 2018–2020 рр.
59. Цимбалюк С.О. Технології управління персоналом: навч.посіб. Київ. 2009. 399 с.
60. Gabor A., Ko A. (eds.) Corporate Knowledge Discovery and Organizational Learning: The Role, Importance, and Application of Semantic Business Process Management. Springer, 2016. 180 p.

Додаток А

Експертні оцінки визначення професійних компетенцій HR-підрозділу

Шифр	Професійні компетенції	X1	X2	X3	X4	X5	Xсер.
Директор з персоналу							
ПК-1.1	Повний спектр навичок і знань в сфері менеджменту персоналу (мотивація, контроль, управління по цілям і ін.)	5	5	5	5	5	5
ПК-1.2	Знання нормативно-правової бази та юридичних, правових норм у сфері трудового права	4	4	5	5	5	4,6
ПК-1.3	Уміння запобігати і вирішувати конфлікти у трудових колективах	4	5	5	5	5	4,8
ПК-1.4	Чітке визначення цілей та розроблення шляхів досягнення	5	5	5	5	5	5
ПК-1.5	Вміння слухати і переконувати, впливати на співрозмовника, не підпадаючи під вплив його особистості і досвіду; будувати оптимальну структуру ділових внутрішніх і зовнішніх комунікацій	4	5	5	4	5	4,6
ПК-1.6	Оцінка згуртованості та соціально-психологічного клімату в колективі; розуміння на психологічних якостях працівників	5	5	5	4	5	4,8
Начальник відділу кадрового адміністрування							
ПК-2.1	Знання нормативно-правової бази та юридичних, правових норм у сфері трудового права	5	5	5	5	5	5
ПК-2.2	Підготовленість до самостійного виконання конкретних видів діяльності	4	5	4	5	5	4,6
ПК-2.3	Знання кадрового діловодства	5	5	5	5	5	5
ПК-2.4	Консультування з кадрових питань	4	5	5	4	5	4,6
ПК-2.5	Встановлення і підтримка міцних службово-ділових відносин між підлеглим та керівництвом	4	5	4	5	5	4,6
ПК-2.6	Оцінка згуртованості та соціально-психологічного клімату в колективі; розуміння на психологічних якостях працівників	4	4	5	5	5	4,6

Продовження дод. А							
Начальник відділу розвитку персоналу							
ПК-3.1	Забезпечення постійного підвищення професійного рівня підготовки та майстерності працівників	4	5	5	4	5	4,6
ПК-3.2	Підготовленість до самостійного виконання конкретних видів діяльності	4	5	5	4	5	4,6
ПК-3.3	Планування затрат на навчання персоналу	4	4	5	4	5	4,4
ПК-3.4	Навички проведення тренінгів та визначення завдань навчання	5	5	5	5	5	5
ПК-3.5	Навички вибору оптимального провайдера	5	4	5	5	4	4,6
ПК-3.6	Оцінка згуртованості та соціально-психологічного клімату в колективі; розуміння на психологічних якостях працівників	5	4	5	4	5	4,6
Провідний фахівець відділу підбору та адаптації персоналу							
ПК-4.1	Підбір персоналу, використовуючи різні методики оцінки кандидата	5	4	5	5	4	4,6
ПК-4.2	Навички оцінки кандидата при підборі персоналу	5	4	5	5	4	4,6
ПК-4.3	Оцінка згуртованості та соціально-психологічного клімату в колективі; розуміння на психологічних якостях працівників	4	5	4	5	5	4,6
ПК-4.4	Встановлення і підтримка міцних службово-ділових відносин між підлеглим та керівництвом	5	4	5	5	5	4,8
ПК-4.5	Забезпечення соціальної та професійної адаптації нових працівників	4	5	4	5	5	4,6
ПК-4.6	Аналіз ринку	4	5	5	4	5	4,6
Фахівець відділу оцінки та мотивації							
ПК-5.1	Здатність до логічного та аналітичного мислення	4	5	5	4	4	4,4
ПК-5.2	Уміння здійснювати пошук обліково-економічної інформації, планувати затрати на персонал	4	5	4	4	5	4,4
ПК-5.3	Встановлення і підтримка міцних службово-ділових відносин	5	5	5	4	5	4,8
ПК-5.4	Оцінка згуртованості та соціально-психологічного клімату в колективі; розуміння на психологічних якостях працівників	4	5	5	4	5	4,6
ПК-5.5	Знання і навички використання інструментів матеріальної та нематеріальної мотивації	4	5	4	4	4	4,2
ПК-5.6	Знання кадрового діловодства	4	4	4	3	4	3,8