

Міністерство освіти і науки України
Західноукраїнський національний університет

Кафедра менеджменту публічного управління та персоналу

АНДРОНЯК Віталій Васильович

Розвиток компетенцій персоналу підприємства / Competences development of
the company's personnel

спеціальність _073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма – «Управління персоналом»

Виконав студент МЕНУПм-21

_____ Андроняк В.В.
підпис

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

Прохоровська

С.А. _____

підпис

Тернопіль – 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ.....	6
1.1. Компетенції персоналу як об'єкт стратегічного управління.....	6
1.2. Методичні підходи до вивчення компетенцій персоналу	14
Висновки до розділу 1.....	20
РОЗДІЛ2. ОЦІНКА СТАНУ РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	21
2.1. Аналіз діяльності ПрАТ «Тернопільський кар'єр».....	21
2.2. Аналіз та оцінка структури персоналу	25
2.3. Оцінка рівня компетентності персоналу підприємства.....	33
Висновки до розділу 2.....	39
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ.....	41
3.1. Вплив мотивації на розвиток компетенцій персоналу.....	41
3.2. Удосконалення процедури розвитку компетенцій персоналу.....	47
Висновки до розділу 3.....	52
ВИСНОВКИ.....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	56

ВСТУП

Актуальність проблеми. Забезпечення сучасних компаній професійними та компетентними кадрами є необхідною умовою їх довгострокового та ефективного функціонування, тому розвиток компетенцій персоналу є стратегічним пріоритетом для багатьох із них. Сучасні тенденції такі, що майже кожен працівник потребує навчання, перепідготовки, а іноді й перенавчання в умовах діяльності певних компаній, оскільки працівники не завжди мають усі необхідні компетенції для виконання поставлених завдань та досягнення стратегічних цілей.

Аналіз останніх досліджень танаукових праць. Теоретичними прикладнимаспектам дослідження основних аспектірозвитку компетенцій персоналу присвячені праці вітчизняних та зарубіжних науковців: Балабанової Л.В., Бутенко О.А., БричаВ.Я., Грішнкової О.А., Гриньова В.М., Дяків О.П., Колота А.М., Кириченко О. А., МарковаН.С., Махсми М.Б., Мілорадова Н.Е., Лукашевич М. П., Коцура А.С., ПрохоровськоїС.А, Савченко В. А., СиниченкоА. В., Ситник Н.І., Штутман П.Л. та інших.

Мета та завдання дослідження. Метоюкваліфікаційної роботиє дослідження теоретико-методологічних основ розвитку компетенцій персоналу та визначення можливих шляхів їхнього вдосконалення на основі формування моделі компетенцій.

Завдання:

- вивчитимісце компетенцій у розвитку персоналу;

- розкрити особливості методичних підходів до формування моделі компетенцій персоналу;
- провести аналіз та оцінку структури персоналу підприємства;
- вивчити технологію оцінки працівників ПрАТ «Тернопільський кар'єр» на основі компетентісного підходу;
- опанувати зарубіжний досвід використання компетенцій.

Об'єкт дослідження: розвиток компетенцій персоналу в ПрАТ «Тернопільський кар'єр»

Предмет дослідження засади розвитку та оцінки компетенцій персоналу підприємства.

Наукова новизна дослідження полягає у розвитку теоретико-методичних положень щодо розвитку компетенцій персоналу для досягнення стратегічних цілей ПрАТ «Тернопільський кар'єр».

Методи дослідження. При підготовці роботи було використано сучасні загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема, абстрагування та аксіоматичний (прививченні сутності категорій «компетенції», «компетентність», «модель компетенцій», «розвиток», «розвиток персоналу», «оцінка персоналу»); системного підходу та синтезу (для виокремлення критеріїв розвитку компетенцій персоналу досліджуваного підприємства); аналізу (для дослідження інформаційних даних з метою оцінки персоналу); метод експертних оцінок; графічного зображення (для наочного відображення статистичних матеріалів, результатів проведеного дослідження кваліфікаційної роботи).

Інформаційну основу підготовки кваліфікаційної роботи формували законодавчі та нормативні акти наукові дослідження учених, статистична звітність ПрАТ «Тернопільський кар'єр», інформація Інтернет-сайтів.

Практична значущість результатів дослідження. Обґрунтовані в дослідженні, висновки та пропозиції мають практичну цінність стосовно розвитку компетенцій персоналу в умовах сучасних викликів

Апробація. За результатами дослідження опубліковано тези 2 доповідей

РОЗДІЛІ

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Компетенції персоналу як об'єкт стратегічного управління

Сучасні тенденції такі, що майже кожен працівник потребує навчання, перепідготовки, а іноді й перенавчання в умовах діяльності певних компаній, оскільки працівники не завжди мають усі необхідні компетенції для виконання поставлених завдань та досягнення цілей. Тому перед керівниками компаній постає ряд питань: які компетенції розвивати, як активізувати співробітників для розвитку необхідних компетенцій, якої концепції варто дотримуватися в процесі трудової діяльності – залучати нових спеціалістів чи інвестувати ресурси в розвиток наявних співробітників?

Маркова Н.С. зазначає, що розвиток – це «багатовимірний процес, що включає глибокі зміни в технічній, економічній, соціальній та політичній сферах» [31]. Метою розвитку є «не розширення виробництва, а надання можливості людям розширювати свій вибір: здійснювати більше важливих для них справ, жити довго, запобігати хворобам, мати доступ до знань і благ цивілізації тощо, тобто у кінцевому підсумку розвиток – це питання свободи» [31].

Компетенції необхідно розвивати постійно, тому що успіх трудової діяльності залежить від компетенцій кожного працівника.

В науковій літературі зазначено, що компетенція – це «сукупність індивідуальних характеристик працівника стосовно наявності певного набору вмінь та навичок, які визначають якість виконання роботи» [4]; а відповідно компетентність «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» [4].

Савченко А.В. у підручнику «Розвиток персоналу» вказує на те, що компетенції це «особистісні характеристики людини, її здібності до виконання тих чи інших функцій, типів поведінки і соціальних ролей, як наприклад, орієнтація на інтереси клієнта, вміння працювати в групі, настирливість, оригінальність мислення» [46].

Грішної О.А. у фаховій науковій статті зазначає, 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» [17].

Отже, компетенція — це концепція, яка стосується роботи та професійної діяльності. Сфери застосування компетенції визначаються на основі функціонального аналізу роботи, який визначає, що повинні вміти виконувати працівники на певних посадах. Компетенції стосуються ефективності та результатів, яких працівник повинен досягти, виконуючи певні завдання та обов'язки. Компетенції – це пов'язаний з людиною праці термін, який визначає професійну діяльність: орієнтацію на результат, клієнтоорієнтованість, командну роботу, гнучкість, вирішення проблем тощо.

Управління людськими ресурсами варто представити як процес набуття навичок точки зору їх отримання, просування та розвитку. Саме ці три основні завдання необхідно реалізувати для реалізації стратегії організації.

Завдання - набути навичок полягає в тому, що керівництво надає організації реальні можливості, необхідні для реалізації її стратегії. Однак, щоб передбачити свої потреби, організація повинна:

- мати чіткий опис усіх посад і функцій, які виконуються для виконання поставлених завдань;
- визначити необхідні компетенції для кожної посади;
- провести аналіз зв'язів між посадами з точки зору компетенцій.

Це положення є особливо важливим у стратегіях корпоративного розвитку, таких як стратегії «прибутку» та «ліквідації». Лише тоді компанія

може - розпочати процес набуття навичок шляхом переміщення кваліфікованих працівників або найму зовнішніх працівників.

- Розвиток навичок. Набута компетенція не приносить користі, якщо фахівець, який нею володіє, незацікавлений у реалізації змаксимально можливим ефектом (ефективністю).

Рішення цієї проблеми на практиці реалізується таким чином:

- створення організації гнучкої, справедливої та мотивуючої системи оплати праці;
- впровадження систем оцінки ефективності роботи співробітників;
- залучення співробітників до процесу управління;
- поліпшення умов праці.

Розвиток навичок завдання управління є одним із основних завдань у реалізації обраної стратегії. Мова йде про створення умов для розвитку компетенцій, які визначені як фундаментальні для реалізації стратегії.

До основних сфер підвищення компетентності відносимо:

- професійний розвиток;
- рух кваліфікованих працівників всередині компанії;
- управління кар'єрою.

Управління компетенціями може відбуватися як на організаційному, так і на індивідуальному рівні.

1. Управління компетенціями на організаційному рівні включає такі види діяльності:

1. Оцінка наявних трудових ресурсів, знань, навичок і реальних можливостей команди;
2. Оцінка потреб організації в людських ресурсах;
3. Порівняння ресурсів і потреб.

Класифікація навичок співробітника подана на рис. 1.1.

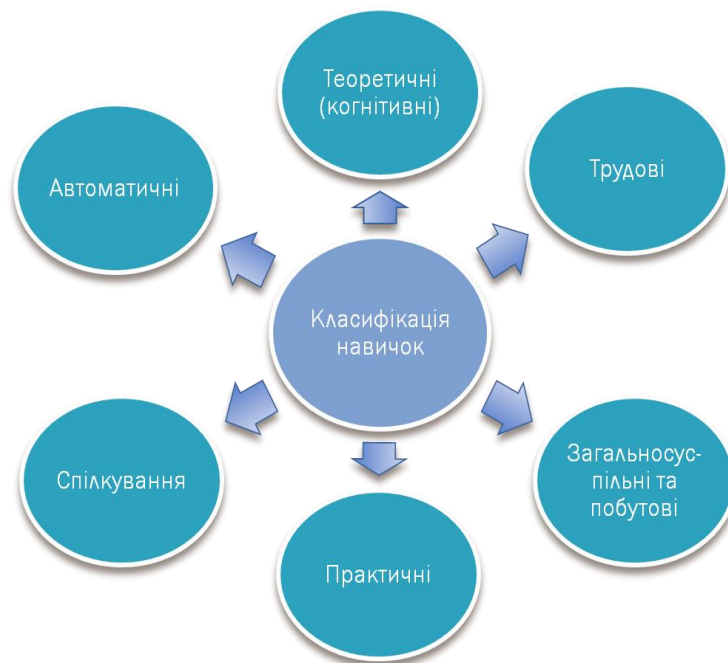


Рис. 1.1 Класифікація навичок працівника

Примітка. Складено автором на основі [26; 28]

На підставі отриманих даних визначається кількість працівників, які:

- відповідає обраній стратегії та не потребує перенавчання;
- необхідно пройти навчання (перекваліфікацію);
- треба встановити (спалити).

2. У управлінні компетентністю на особистому рівні люди оцінюють свої навички відповідно до вимог роботи. У цій оцінці можна виділити такі елементи:

- професійні завдання (вимоги до посади);
- усвідомлення вимог роботи – елемент, який поєднує ресурси та завдання;
- впевненість у собі на цій посаді;
- мобілізація та активація внутрішніх ресурсів знань і компетенцій;
- здатність систематизувати свої знання та наявну інформацію щодо завдання, яке необхідно виконати;
- рішення про виконання поставлених завдань;
- освіта.

Така оцінка дає змогу індивіду активувати раніше набуті знання, навички та інформацію. Працівник формулює мету своєї роботи на обраній посаді і сам приймає рішення - чи відповідають його навички вимогам посади, чи необхідне додаткове навчання.

Прохоровська С.А зазначає, що компетенції є «основою для застосування ключових процедур управління персоналом, які дають змогу: чітко сформулювати критерії добору кандидатів на вакантні посади; оцінити потенціал кандидата на вакантну посаду і знизити ризики прийняття неспроможного працівника; викласти конкретні цілі для нового працівника в адаптаційний період, зіставивши його наявні компетенції з необхідними для певної посади; зробити цілеспрямованим процес навчання і розвитку персоналу; аргументувати систему винагороди за працю в організації; обґрунтувати кадрові переміщення» [42].

Управління компетенціями – це процес порівняння потреб компанії (необхідних кількісних і якісних кадрів відповідно до обраної стратегії розвитку) з наявними ресурсами (працівників з досягнутим рівнем компетенцій) і вибору форм впливу для їх адаптації.

Ефекти такого порівняння потреб і ресурсів компанії може стосуватися:

- Перестановки;
- Руху;
- Наору;
- Навчання тощо.

Прогнозування компетенцій – це процес визначення необхідної кількості працівників та рівня їх компетентності для компанії на певний період часу відповідно до цілей її діяльності.

На рівні компанії здійснюються наступні види діяльності з управління компетентністю:

1. Оцінка наявних ресурсів (за складовими компетенціями) та умінь, знань і навичок співробітників, які працюють в компанії;

2. Оцінка потреб компанії персоналі відповідно до цілей і припущень обраної майбутньої стратегії;

3. Порівняння потреб і ресурсів.

На підставі отриманої інформації встановлюється:

Скільки співробітників відповідають обраній стратегії і не потребують перенавчання?

Скільки співробітників необхідно перекваліфікувати, підвищити їхній кваліфікаційний рівень у зв'язку зі змінами стратегії компанії.

Формування компетентності починається з розуміння того, що і як робити в рамках розвитку персоналу. Для цього необхідно вивчити теорію цільової поведінки і на її основі створити теоретичну модель для подальшого застосування на практиці. Теоретична модель дає відповіді на питання, що робити, як це робити і чому це потрібно робити саме так, щоб досягти кращого результату. Це ефективна послідовність дій, які ведуть до вирішення проблеми або досягнення мети в конкретній ситуації.

Ця фаза розробки зазвичай включає такі дії розробки:

- Самоосвіта: самостійне вивчення книг, статей, перегляд відео...
- Організоване навчання: проходження електронних курсів, участь у тренінгах, семінарах, вебінарах.

Вибір методу залежить від рівня знання цільової поведінки. Якщо цільова поведінка відсутня, необхідно починати з основ - з відповідних організованих програм навчання. Після того, як ви опанували цільову поведінку, ви повинні зосередитися на вивченні теорії, яка дасть відповіді на конкретні запитання та підвищить ефективність ваших дій. Вони можуть включати найкращі практики, ефективні техніки та методи, поради та поради експертів. Перевага самоосвіти полягає в тому, що воно дає змогу виявити дії, які призвели до успіху або, навпаки, перешкодили його досягненню в конкретних ситуаціях.

З-поміж основних видів компетенцій варто виокремити:

- управлінська;

- комунікативна;
- корпоративна (значення);
- професійна (технічний).

Фахівці у сфері управління персоналом виокремлюють наступні моделі компетенцій:

- Управлінські компетенції
- Функціональні – модель компетентності, розроблена для функції (наприклад, функції продажів)
- Компетенції компанії (по суті цінності)
- Професійні (технічні) компетенції. Це вимога до знань і навичок працівника, який виконує функцію даної посади. Класифікація компетенцій подана нарис.1.2.



Рис.1.2.Класифікаціякомпетенцій

Типи компетенцій поділяються на :

- корпоративні (ключові);
- управлінські;
- спеціалізовані(рис.1.3).

Типи компетенцій

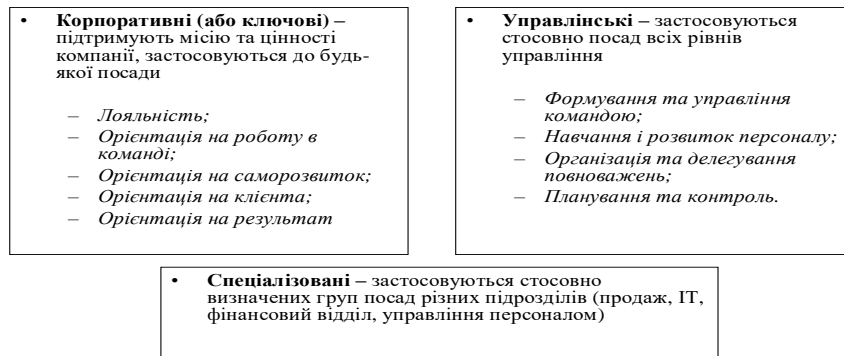


Рис.1.3. Типи компетенцій персоналу

Примітка. Складено за [24; 44]

Перед керівництвом компаній часто постає питання : Коли настав час використовувати компетентнісний підхід у системі управління персоналом?

Перелік показників, які можуть свідчити про можливість використання моделей компетенцій в управлінській практиці:

- Співробітники не дотримуються цінностей організації;
- Існуюча корпоративна культура незабезпечує необхідної ефективності персоналу;
- Тренінги та навчання не приводять до потрібних результатів;
- Співробітники просуваються по службі, але зазнають невдачі;
- Співробітники не виявляють відданості виконуваній роботі.

ідеальному випадку навчальний процес підвищує професійний рівень персоналу та його компетентність у чіткому співвідношенні зі стратегічними цілями компанії. Тільки в цьому випадку можна уникнути різкого падіння продуктивності в мінливих умовах.

Отже, механізм працює таким чином, що якщо цілі компанії змінюються і вимоги зростають, співробітники повинні реагувати гнучко і демонструвати нові необхідні навички. В іншому випадку ефективність почне

падати, тому що виникне розрив між цілями організації та кваліфікацією її співробітників.

1.2. Методичні підходи до вивчення компетенцій персоналу

Програми розвитку персоналу SHL спрямовані на визначення та підвищення ключових компетенцій співробітників. Зробіть це так, щоб була створена команда високомотивованих професіоналів, здатних якісно вирішувати проблеми і тим самим підвищувати ефективність всієї організації.

Існує низка перевірених інструментів, заснованих на основних компетенціях, щоб визначити потреби в навчанні співробітників і покращити їх продуктивність. Серед них можна виділити три основних.

1. Розробка індивідуального плану розвитку. Ця робота передбачає формулювання переліку дій, які повинен виконати співробітник, щоб ініціювати подальший розвиток. Мова йде про особистісне та професійне зростання, що підвищує ефективність роботи співробітника. Розробляючи такі індивідуальні плани для співробітників, також можна створити команду з високим потенціалом.

2. Метод «360 градусів». Цей інструмент дозволяє оцінити компетентність ваших співробітників, дивлячись на робочий процес з різних точок зору. Усі учасники, які спілкуються з оцінюваним співробітником, діляться своїм баченням ситуації. Крім того, він сам визначає рівень своїх навичок ключових компетенцій. В результаті створюється тривимірна картина того, в чому співробітник сильний і в чому йому потрібно розвиватися. Дані, отримані під час методу 360 градусів, можуть бути корисно використані керівництвом і самим персоналом.

3. Управління талантами. У цьому пункті йдеться про декілька методів, метою яких також є розвиток персоналу та робота над підвищенням ключових

компетенцій. Тому важливо приділяти особливу увагу співробітникам з високим потенціалом, отримувати необхідні умови для навчання та подальшого зростання.

Кожен із описаних вище інструментів особистісного розвитку необхідно застосовувати правильно. Саме тому SHL організовує навчальні семінари, на яких ви детально дізнаєтеся, як правильно організувати свою роботу, щоб ваш персонал став ефективнішим.

У науковій літературі кадрові компетенції розглядаються з точки зору двох основних підходів: американського та європейського.

В американському підході компетенції - це певні характеристики працівника, завдяки яким він здатний демонструвати правильну поведінку і тим самим досягати високих результатів у роботі.

Європейський підхід характеризує компетенції як опис службових завдань або очікуваних результатів роботи та відповідну здатність працівника діяти відповідно до прийнятих в організації стандартів.

Варто зазначити, що фахівці з управління персоналом мають ряд рішень для підвищення ефективності роботи співробітників різних рівнів. З кожною посадою на перший план виходить своя компетенція, а зазвичай цілий комплекс компетенцій. Тому важливо своєчасно проводити роботу з їх виявлення, оцінювати рівень розвитку та планувати необхідне навчання. Тільки при такому підході ваші співробітники зможуть принести максимальну користь організації.

Компетенціями вважаються, з одного боку, навички працівника, необхідні для виконання виробничих завдань і досягнення очікуваних результатів праці, а з іншого боку, характеристики особистості, які визначають її поведінку та дозволяють їй досягати високих результатів праці. Спочатку з'ясуємо сутність особистісних якостей, оскільки вони є ключовим компонентом особистісних компетенцій відповідно до обраного в статті підходу до їх оцінювання.

Уміння – це психічні якості, які визначають швидкість і легкість оволодіння певним видом діяльності, сприяють накопиченню знань, умінь і навичок, але не обмежуються лише останніми. Серед здібностей, необхідних для професійної діяльності людини виділяють загальні та спеціальні здібності [18]: загальні здібності - сприятливі можливості для розвитку таких властивостей психіки людини, яким однаково важливо для багатьох видів діяльності, таких як загальний рівень інтелектуального розвитку, увага, пам'ять, волеволітні якості, грамотне мовлення, працездатність, здатність до навчання, спостережливість та інші спеціальні або професійні здібності є можливостю розвитку індивідуальних психічних якостей до конкретного виду діяльності. До спеціальних здібностей належать, наприклад: художньо-літературні, конкретно-наукові, практично-організаторські та ін.

Здібності розвиваються в процесі життєдіяльності та взаємодії людини з суспільством і навколишнім середовищем. Водночас можливості, що надаються в процесі життєдіяльності людини, які виявляють здібності одного рівня, відкривають можливості для розвитку здібностей більш високого рівня. Трудова діяльність також є одним із рівнів розвитку та становлення людини як особистості, що дає змогу розкрити здібності людини у професійній сфері та створити можливості для її подальшого розвитку. Слід зазначити, що висока позитивна мотивація може не тільки підтримувати розвиток здібностей, а й компенсувати відсутність спеціальних здібностей, відіграючи роль компенсаторного фактора [19]. Наприклад, успішність здобувачів залежить від розвитку мотивації до навчання не менше, ніж від природних здібностей. Між цими двома факторами існує складна система взаємозв'язків. За певних умов може спрацювати так званий механізм компенсації. Відсутність здібностей компенсується розвитком мотиваційної сфери. За аналогією з освітою можна прослідкувати розвиток компетенцій персоналу, оскільки цей процес також базується на освіті і полягає в тому, що працівники отримують відсутні знання та оволодівають необхідними навичками. Таким чином, мотивація може певною мірою компенсувати

недостатню здатність працівника, що відображає модель співвідношення сили мотивації та здібностей. Особливо цікавий квадрант, який утворює область компенсаторної відповідності. У майбутньому буде цікаво дослідити мотиваційні можливості, які дозволяють компенсувати низькі здібності працівників. На нашу думку, компенсація низьких здібностей відбувається в результаті активізації вольових, розумових і фізичних зусиль працівника. під впливом методів позитивного мотиваційного впливу, у напрямку розвитку компетентностей. Основні компетенції персоналу - це знання, вміння та навички, щодо яких здібності розглядаються як певна можливість, для використання якої необхідно створити сприятливі умови з боку зовнішнього середовища. Вважаємо, що, створення такого середовища має передбачати створення мотиваційних умов, що сприяють розвитку здібностей. Ступінь мотивації та активності людини залежить від кількості мотивів, які спонукають її до активності. Чим більше мотивів спонукає людина, тим більше зусиль вона готова докласти [43]. Це положення стосується як професійної діяльності, так і розвитку компетенцій. Відповідно, чим більше у працівника мотивів для розвитку компетентності, тим більше він буде дотримуватись моделі поведінки, спрямованої на досягнення бажаного результату при підвищенні рівня своєї компетентності.

Поведінка людини формується сукупністю мотивів, пов'язаних і зумовлених смислоутворюючим мотивом діяльності. Разом вони утворюють мотиваційну структуру людини. Стосовно до трудової діяльності смислоутворюючими мотивами працівника є прагнення до роботи, професійного розвитку, самореалізації та ін. Структура мотивів і трудової діяльності може бути різною для кожного працівника. Тому «правильність вибору напрямів мотивування дасть змогу підвищити продуктивність та ефективність праці, підвищити конкурентоспроможність компанії на ринку, а реалізована програма ефективної мотивації персоналу матиме позитивний вплив на відносини всередині трудового колективу, на

взаємодію підлеглих з керівництвом і на загальне підвищення конкурентоспроможності компанії» [45].

Ентузіазм — емоційний стан позитивної спрямованості, що характеризується як натхнення, рішучість у діях, у досягненні певних цілей. Характерною рисою ентузіазму є його спрямованість на мету (результат), а відтак (опосередковано) на сам процес досягнення мети [10]. Ентузіазм походить від людської особистості і за своєю суттю відноситься до методів внутрішньої мотивації. Ентузіазм може мати свої прояви у різних людей і являє собою енергію радості, творчий потік і впевненість у досягненні результату. Ентузіазм проявляється підвищенням працездатності (потрібно менше перерв, переключення на інші види діяльності та підвищується увага), оскільки сама активність обраної діяльності приносить людині задоволення.

Трудовий ентузіазм веде до підвищення ефективності праці, сприяє успіхам і досягненням, появі нових ідей, досягненню цілей і вирішенню складних завдань. Всі ці прояви, які супроводжують ентузіазм, стосуються розвитку компетенцій. Важливою метою, яка вимагає від працівника вирішення нових і складних завдань щодо отримання нових знань, набуття вмінь і навичок, може бути розвиток особистісних компетенцій. Бажана поведінка працівника в цьому напрямку може бути посилена шляхом створення мотиваційних умов, які допомагають йому підтримувати стан ентузіазму і сприятливі для нього.

Сила мотивації працівника щодо розвитку компетенцій залежатиме від рівня очікувань працівника щодо завершення кожного етапу. Щодо першої фази (інвестиції в працівника – результати), то зусилля, витрачені на розвиток компетенцій, залежать від бажання працівника докладати до цього додаткові зусилля та від його зацікавленості в результатах. Адже результат праці у вигляді засвоєння нових знань, оволодіння уміннями та навичками потребує від працівника більшої наполегливості, розумового та вольового напруження, додаткових витрат часу, в основі яких лежить активізація його здібностей. На нашу думку, результати, враховуючи вплив внутрішньої та

зовнішньої мотивації, необхідно оцінювати з точки зору працівника та організації. Адже очікування щодо результатів, яких необхідно досягти у розвитку компетенцій організації (в особі керівника) і працівника, можуть не збігатися. Щодо другого етапу (результати – винагорода) слід зазначити таке. Винагороди, які використовуються організаціями по відношенню до персоналу, поділяються на внутрішні та зовнішні. Зовнішні винагороди - це способи, якими компанія може впливати на працівника та його поведінку на робочому місці. Внутрішня винагорода - це стан психологічного задоволення від виконаного завдання та усвідомлення важливості свого трудового внеску. При цьому зацікавленість може визначатися, з одного боку, внутрішніми мотивами - інтересом до самої роботи, професійними інтересами тощо, з іншого боку, зовнішніми стимулами, які є для нього цінними і відповідають його домінуючій потребі. В ідеалі керівництво має забезпечити співробітника поєднанням внутрішніх і зовнішніх рушійних сил у напрямку розвитку компетентності.

Для працівника з розвиненою внутрішньою мотивацією важливо бачити результат своєї праці, такого працівника надихає бажання пізнати щось нове, йому важливо розвиватися, навчатися та підвищувати кваліфікацію. Звичайно, для будь-якого працівника з домінуючою внутрішньою мотивацією також важливо отримувати зарплату і мати гарантії роботи, але улюблена цікава робота підштовхне його до кращих результатів. Це принципова відмінність між внутрішньо мотивованими працівниками.

Висновки до розділу 1

Встановлено, що компетенції варто розглядати, з одного боку, як навички працівника, необхідні для виконання його робочих завдань і досягнення очікуваних результатів роботи, а з іншого – боку, якості людини, що визначають її поведінку і дозволяють досягати високих результатів у праці.

З'ясовано, що ефективним способом мотивації працівника з метою розвитку необхідних компетенцій є створення таких мотиваційних умов, за яких виникають можливості для додаткового задоволення його поточних потреб шляхом використання стимулів у вигляді матеріальної чи іншої матеріальної винагороди, що відповідає його здібностям. мотиваційна структура та домінуючі в ній мотиви. На нашу думку, ентузіазм також є важливим методом мотиваційного впливу, який дозволяє активізувати компетенції персоналу

Досліджено, що існує низка перевірених інструментів, заснованих на основних компетенціях, щоб визначити потреби в навчанні співробітників і покращити їх продуктивність. Серед них можна виділити три основних.

1. Розробка індивідуального плану розвитку, передбачає формулювання переліку дій, які повинен виконати співробітник, щоб ініціювати подальший розвиток.

2. Метод «360градусів», дозволяє оцінити компетентність співробітників зогляду на робочий процес з різних точок зору. Дані, отримані під час методу 360 градусів, можуть бути корисно використані керівництвом і самим персоналом.

3. Управління талантами передбачає розвиток персоналу та роботу над підвищенням ключових компетенцій.

РОЗДІЛ 2.

ОЦІНКА СТАНУ РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Аналіз діяльності ПрАТ «Тернопільський кар'єр»

Однією з ключових компаній на ринку виробництва вапнякової продукції в Західному регіоні є ПрАТ Тернопільський кар'єр. Досліджувана компанія є членом Української асоціації вапняної промисловості. ПрАТ «Тернопільський кар'єр» «займається розробкою родовищ вапнякового каменю з подальшою переробкою його на будівельні та інші види матеріалів» [51], а також видобуває й переробляє вапняк в шести кар'єрах Тернопільській області : с. Галушинці, Старий Збараж, Максимівка, Скала-Подільська.

«Продукція компанії:

1. Щебінь вапняковий
2. Камінь бутовий вапняковий
3. Відсів вапняковий
4. Мінеральний порошок
5. Гранульований вапняк» [51; 52]

ПрАТ «Тернопільський кар'єр» реалізує вапняк у вигляді:

Щебеню (розмір каменю 5 - 120 мм), що є поширеним будівельним матеріалом й знаходить своє застосування при облаштуванні фундаменту будівель, виготовленні конструкцій з бетону, для дорожнього покриття для підсилення берегової лінії та ін.

Гранульованого вапнякового борошна (Granter), що використовують для вапнування ґрунтів, живлення рослин.

Вапняк, який застосовується на підприємствах металургійної галузі як флюс. «Вапняк продається у вигляді щебеню, каменю (бутового, шматкового

або штучного), вапнякового борошна, облицювальних плит, піску або мінеральної вати» [52].

- Каменю будового й штучного для оздоблення стін, камінів; створення декоративних колон;
- Мінеральне борошно, що використовується «як добавка для цементу, а також при створенні асфальтних покриттів» [52];
- Піску для будівництва доріг, «приготування розчинів, цементу, вапна» [52].

В умовах сучасних викликів підприємство активно розвивається та у своїй діяльності застосовує інноваційні технології виробництва та переробки продукції, а також вивчає й упроваджує нововведення світового ринку вапняної екосистеми. Зокрема, підприємство в сучасних умовах застосовує інноваційні технологічні методи видобутку та переробки, що має значний вплив на кількісні та якісні показники діяльності. Також підприємство надає логістичні послуги зі: складування, сортування, відвантаження продукції залізницею та автотранспортом.

Продукція підприємства має відповідні сертифікати та погоджується з основними стандартами, що діють на українському ринку. Тому готова продукція має значний попит у сільському господарстві, металургійній, цукровій, будівельній й інших сферах господарювання.

Отож, споживачами продукції ПрАТ «Тернопільський кар'єр»: «будівельні організації, дорожні організації, ремонтно-будівельні управління, цукрові заводи, сільськогосподарські товариства, водоканал, житлово-комунальні підприємства, приватні малі підприємства, приватні особи» [52].

Готову продукцію застосовують підприємства стосовно:

- «Приготування розчинів, цементу, вапна;
- Основа для цокольних поверхів, зведення фасадів;
- Декоративне оздоблення стін, камінів, сходів, балконів;
- Створення декоративних колон;

- Як насипи при будівництві доріг або додаткового компонента дорожніх трас з невеликим навантаженням;
- Виготовлення дверних конструкцій;
- Оформлення ванних кімнат;
- Ландшафтний дизайн – декоративне відсіпання доріжок та клумб, облицювання штучних водойм» [52].

Середньооблікова чисельність працівників підприємства на кінець 2022 року становила 282 працівники, на жовтень 2023 р. - 269 працівників. Варто зазначити, що за 2020-2023 роки чисельність працівників зменшилася на 102 працівники.



Рис. 2.1. Чисельність персоналу ПрАТ «Тернопільський кар'єр»

Загальний фонд оплати праці персоналу ПрАТ «Тернопільський кар'єр» включає фонди: основної зарплати, додаткової зарплати, інші заохочувальні виплати. Результати аналізу вказують, що ФОП в компанії зріс 38,9% (рис. 2.2).

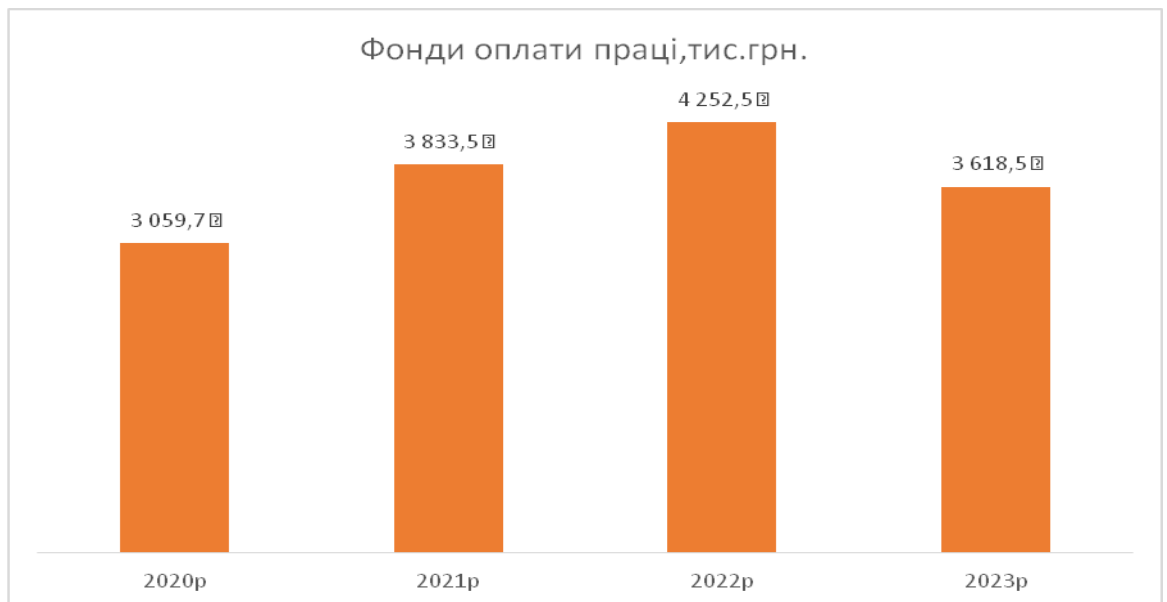


Рис.2.2 Динаміка фонду заробітної плати ПрАТ «Тернопільський кар'єр»

Примітка. Складено автором на основі [22]

Змінився й розмір середньомісячної зарплати персоналу (зростання 38,9%; 2022 році 12965 гривень. Розмір зарплати працівників компанії залежить від діючих тарифних ставок відповідних кваліфікаційних розрядів, посадових окладів (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Динаміка середньомісячної заробітної плати персоналу ПрАТ у 2020-2022 рр.

Загалом, ПрАТ«Тернопільський кар'єр», не зважаючи на виклики сьогодення ефективно працює на ринку виробництва вапнякової продукції

2.2. Дослідження діяльності відділу кадрів щодо розвитку компетенцій персоналу

Для того щоб провести оцінку рівня компетентності відділу кадрів ПрАТ «Тернопільський кар'єр» досліджено діяльності фахівців підрозділу в контексті ролей та функцій, які вони виконують. ПрАТ«Тернопільський кар'єр» структура відділу кадрів подана на рис.2.4 складається з чотирьох співробітників.

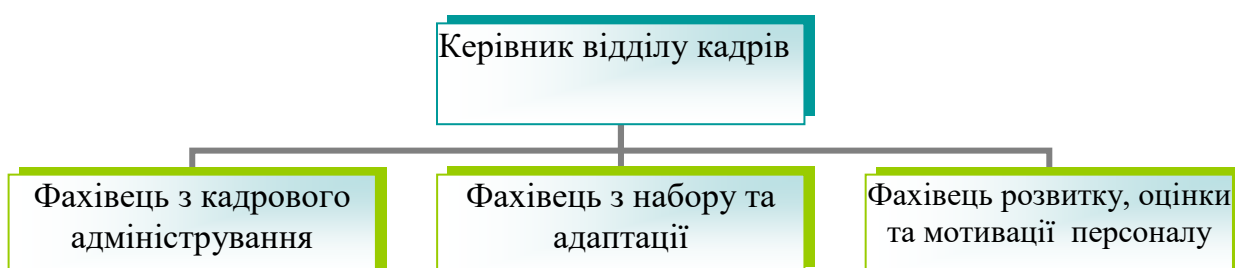


Рис.2.4 Структура відділу кадрів підприємства

Примітка. Складено автором самостійно

Усі фахівці відділу кадрів здобули вищу освіту, зокрема керівник відділу кадрів має базову вищу зі спеціальності «Управління персоналом і економіка праці».

Стосовно вікової категорії: до 25 років – 1 особа 25-35 рр. – 1 особа, старше 35 років- 2 осіб.

Основні категорії персоналу ПрАТ «Тернопільський кар'єр» подані на рис. 2.5. Найбільшу частку становлять робітники, що безпосередньо залежить від специфіки виробництва компанії.

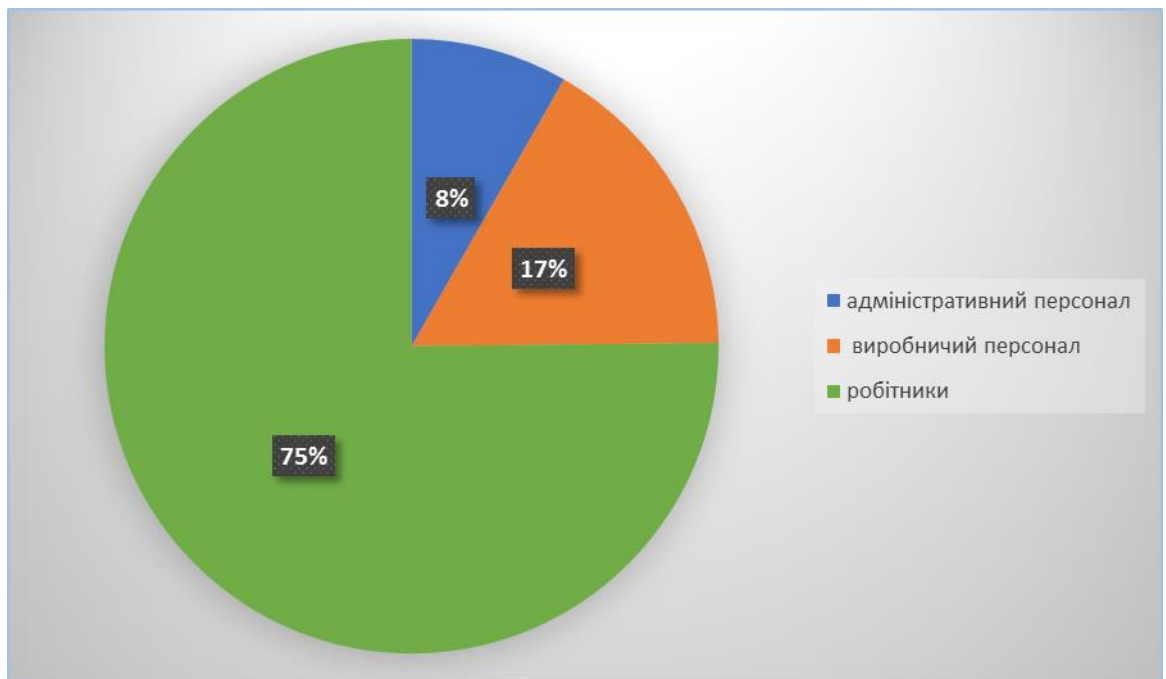


Рис. 2.5. Категорії персоналу ПрАТ«Тернопільський кар'єр»

Примітка. Складено [22; 51]

Станом на 01.10.2023 р. на підприємстві зайнято 28 жінок та 246 чоловіків. Серед робітничих професій варто виділити:

Водії автотранспортних засобів – 32 особи;

Дробильники -19 осіб;

Машиністи – 55 осіб;

Водії навантажувача – 18 осіб;

Грохотники – 27 осіб;

Оператори пульта керування – 16 осіб;

Майстри – 12 осіб;

Електрозварники - 8 осіб;

Люкові – 12 осіб;

Електрослюсар – 8 осіб;

Слюсарі- 4 особи;

Токарі – 3 особи та ін..

На рис. 2.6 подані фахово-кваліфіційні вимоги до керівника відділу кадрів.

Керівник відділу кадрів повинен

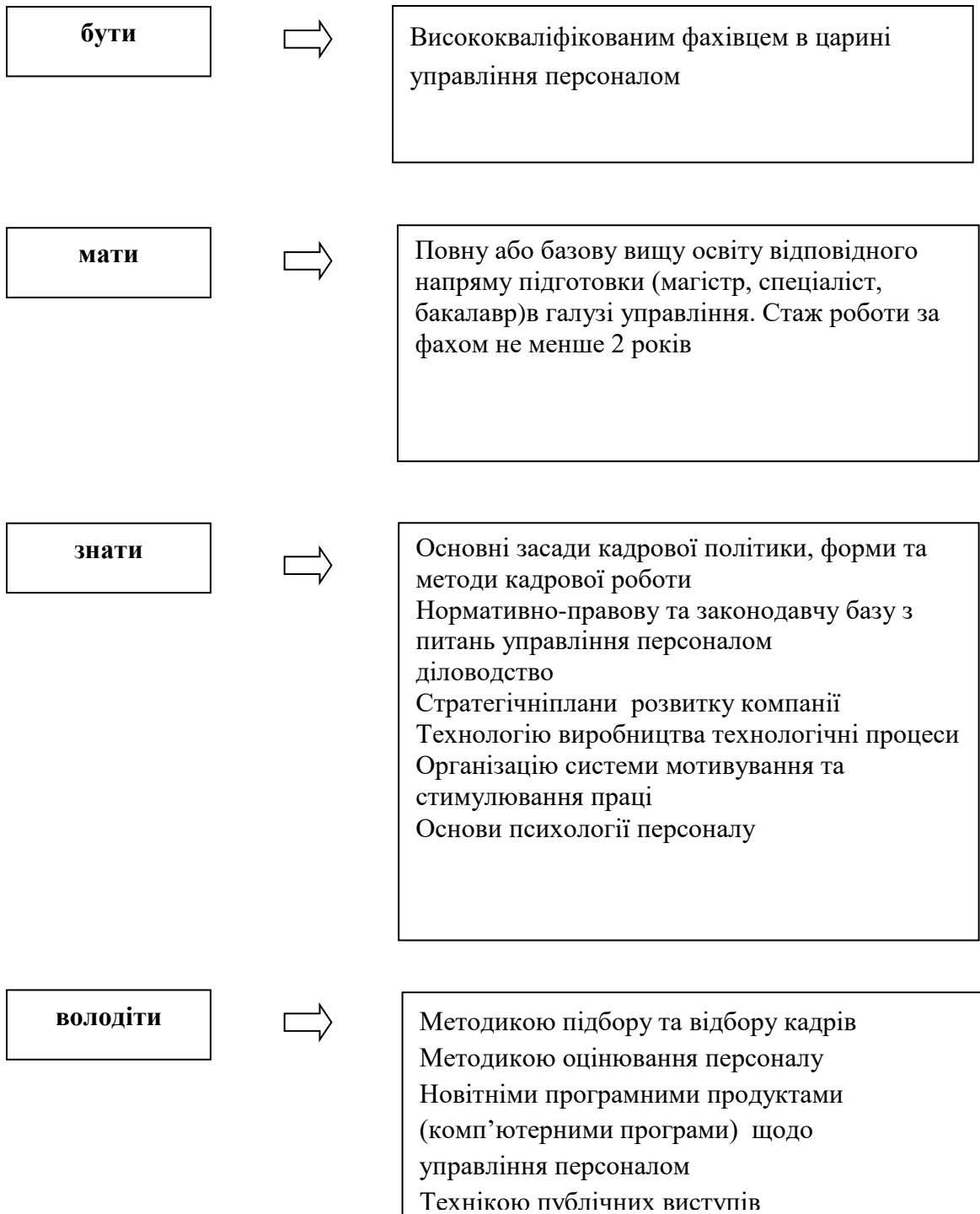
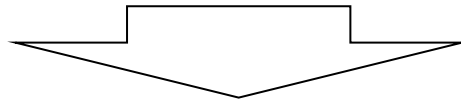


Рис. 2. Вимоги до керівника відділу кадрів компанії

Структура, чисельність працівників Положення про відділ ПрАТ затверджуються згідно встановленого порядку вищим керівництвом.

Підвищення кваліфікації робітників у організації здійснюється за формами, наведеними на рис.2.7.

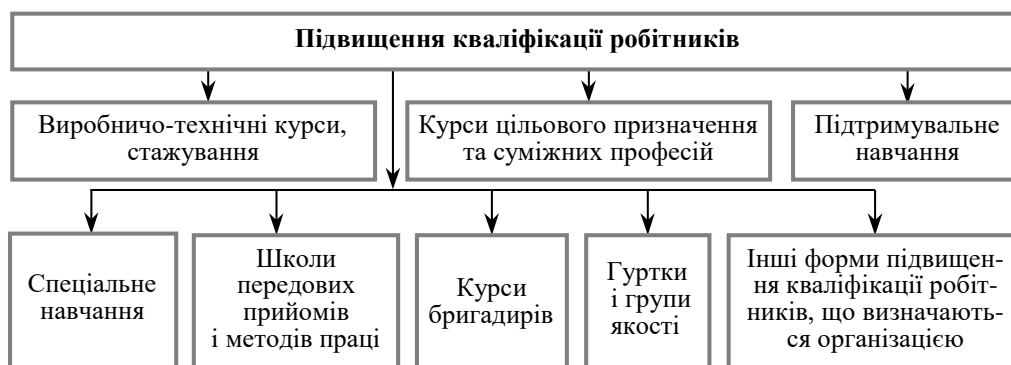


Рис. 2.7. Форми підвищення кваліфікації робітників у ПрАТ

Примітка. Складено [46]

Ще однією складовою, що впливає на розвиток компетенцій персоналу має підвищення кваліфікації. Для її оцінки розглянемо таблицю 2.8, в якій відображена динаміка підвищення кваліфікації працівників ПрАТ «Тернопільський кар'єр» за 2021-2022 рр. Результати аналізу вказують, що у 2021 році підвищили свою кваліфікацію 26 працівників, а в 2022 році – 30 працівників (табл. 2.1).

Варто зазначити, що самостійна підготовка працівника здійснюється за індивідуальним планом, затвердженим його безпосереднім керівником. При цьому, запроваджуючи різні види матеріального та нематеріального стимулювання, компанія впливає на самостійне навчання працівників, підвищуючи тим самим рівень їхньої кваліфікації. Контроль за самостійним навчанням працівника здійснюють керівник працівника та фахівець відділу кадрів. Самостійне навчання може проходити в позаробочий час.

Порівняльна оцінка заходів підвищення кваліфікації працівників
 ПрАТ«Тернопільський кар'єр» 2021-2022 рр.

Назва показників	Всього, осіб		Категорії					
	2021 р.	2022 р.	Керівники		Фахівці		Кваліфіковані робітники	
			2021 р.	2022 р.	2021 р.	2022 р.	2021 р.	2022 р.
Підвищили кваліфікацію, всього, осіб	26	30	2	2	6	7	18	21
У тому числі: безпосередньо на виробництві, осіб	17	18	-	-	1	2	16	16
У закладах Освіти, осіб	2	2			2	2	-	-
Тренінги, курси підвищення кваліфікації	7	10	2	2	3	3	2	5

На підприємстві надають перевагу таким видам професійного навчання працівників:

- первинна професійна підготовка;
- перекваліфікація;
- сертифікаційне навчання.

За характером професійного навчання розрізняють навчання працівників окремо від виробництва і безпосередньо всередині нього.

Метою навчання працівників всередині компанії, на виробництві є:

забезпечення належного рівня підготовки працівників відповідно до вимог виконуваної роботи;

створення умов для професійної мобільності працівників як передумови підвищення ефективності розміщення персоналу, планування кар'єри та підвищення кваліфікації працівників;

підвищення ефективності праці, якості продукції, виконуваних робіт або послуг, що надаються і на цій основі забезпечення конкурентоспроможності компанії на ринку;

забезпечення подальшого розвитку співробітників. Одним із завдань управління професійним розвитком співробітників компанії є своєчасне і відповідне реагування на кадрові зміни на виробництві.

Фахівці відділу кадрів пропонують працівникам можливість пройти підготовку, перепідготовку або перепідготовку відповідно до їх інтересів, нахилів і навичок для підвищення кваліфікації. Тому система навчання працівників є гнучка та здатна швидко змінювати методи та організаційні форми відповідно до вимог виробництва та умов ринку.

Варто зазначити, що професійне навчання персоналу ПрАТ «Тернопільський кар'єр» сприяє підвищенню ефективності планування та організації підготовки, перепідготовки та розвитку працівників.

Ефективність навчання персоналу залежить як від його підходу до потреб виробництва, так і від глибшого розуміння та участі роботодавців у вирішенні завдань професійного навчання. На цій основі організаційно та юридично оформлена участь об'єднань роботодавців стає важливою передумовою забезпечення стабільної та якісної робочої сили.

Відповідно до ЗУ «Про професійний розвиток працівників» роботодавці можуть проводити формальне та неформальне навчання своїх працівників. Формальне навчання працівників на підприємстві завершується видачею кваліфікаційного сертифіката. Останнє здійснюється відповідно до Положення про порядок підтвердження кваліфікації та присвоєння кваліфікації особам, які проходять професійне навчання

Професійне навчання персоналу ПрАТ «Тернопільський кар'єр» проводиться в таких випадках:

- навчання працівників, звільнених у зв'язку з перекваліфікацією;
- розширення професійного профілю;
- за умови якщо працівник втратив працездатність на роботі.

Для підвищення професійної кваліфікації працівників в компанії дотримуються таких принципів:

- послідовний і планомірний перетік працівників від нижчих до вищих категорій;
- планування кар'єри з метою максимального використання раніше набутих знань, умінь і навичок в професійній діяльності;
- постійний розвиток освітньо- професійного та культурного рівня працівників;
- оптимальне перебування на робочому місці з метою стимулювання оновлення знань, вдосконалення практичних навичок і запобігання втраті професійної гнучкості та зниженню ефективності праці;
- охорона здоров'я працівників шляхом переведення їх з робочих місць з несприятливими умовами праці на робочі місця з нормальними умовами праці;
- інформування працівників про перспективи реального професійно-кваліфікаційного підвищення;
- моральна і матеріальна зацікавленість працівників у професійно-кваліфікаційному підвищенні;

Напрями професійного розвитку працівників компанії подані на рис. 2.8.

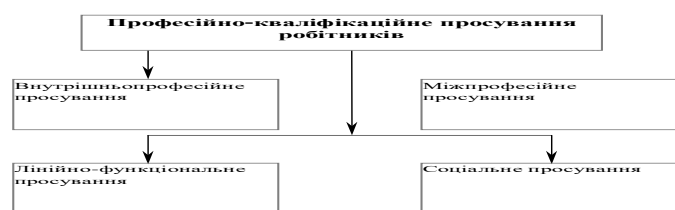


Рис. 2.8. Напрями професійно-кваліфікаційного просування робітників ПрАТ «Тернопільський кар'єр»

Внутрішній професійний розвиток працівників відбувається в межах професії шляхом оволодіння суміжними видами діяльності.

Міжпрофесійний розвиток співробітника передбачає зміну працівником кар'єри з метою освоєння нової, більш важливої та складнішої роботи. З метою поліпшення умов праці та збереження здоров'я працівник може перейти на іншу роботу приблизно такої ж кваліфікації.

Лінійно-функціональний професійно-кваліфікаційний розвиток працівника відбувається шляхом призначення на посаду бригадира або шляхом розширення обсягу робіт шляхом додавання організаційно-розпорядчих функцій.

Соціальне професійно-кваліфікаційне підвищення працівника на підприємстві відбувається, коли він після здобуття вищої освіти переходить на вищу посаду

Професійно-кваліфікаційне просування здійснюється з урахуванням інтересів, схильностей, здібностей і стану здоров'я працівників, що сприяє здійсненню професійної переорієнтаційної роботи в організації серед працівників, особливо професійного відбору та професійного підбору кадрів.

До найважливіших робіт, що забезпечують впровадження системи підвищення кваліфікації працівників ПрАТ «Тернопільський кар'єр», належать:

- Планування професійно-кваліфікаційного розвитку працівників;
- Відбір кандидатів на просування по службі;
- Професійна підготовка кандидатів на просування по службі;
- Розвиток співробітників;
- Матеріальна та моральна підтримка професійного розвитку та підвищення кваліфікації працівників;
- Надання інформації про підсистему підвищення кваліфікації та підвищення кваліфікації працівників.

2.3. Оцінка рівня компетентності персоналу підприємства

Одним із найважливіших способів використання компетенцій є оцінка персоналу. Це може передбачати оцінку кандидатів на вакантні посади в процесі відбору або оцінку успішності роботи співробітників. Структура моделі компетенцій має значний вплив на легкість і точність оцінювання.

Часто перед керівництвом постає питання : З чого розпочати роботу? Тому насамперед варто дати відповіді на такі питання:

1. Навіщо для компанії потрібен профіль компетенцій?
2. Для яких цілей він буде застосований в компанії?
3. Якою мірою топ-менеджери, керівництво, співробітники зацікавлені у даному проекті?

На підготовчому етапі розробки компетенцій на підприємстві застосовується така процедура:

- визначаються ключові категорії персоналу;
- описуються компетенції, які необхідні співробітникам задля досягнення стратегічних цілей компанії;
- складаються профілі компетенцій;
- готуються всі необхідні документи;
- запускається пілотний проект;
- аналізується ефективність системи оцінки та вносяться відповідні корективи;
- впроваджується в компанії.

Тому важливо, щоб кожна компетенція мала чітко визначені елементи. Без чітких поведінкових індикаторів експертам важко судити, до якої компетенції їм віднести конкретний приклад ефективної дії. Тому кілька простих правил допоможуть уникнути змішування різних компетенцій:

- Компетенція не повинна залежати від інших компетенцій.

- Індикатори компетенції та поведінки мають бути включені лише до частини моделі.

- Компетенції не слід групувати в кілька кластерів.

- Поведінкові показники не повинні стосуватися кількох компетенцій

- Поведінкові показники не повинні стосуватися кількох рівнів компетентності.

Поведінкові показники є робочою частиною компетенцій, які використовуються при оцінці співробітників. Щоб стандарти поведінки працювали, вони повинні:

- описувати безпосередньо вимірні (спостережувані) прояви компетенцій людини.

- не допускати дублювання компетенцій і рівнів - неприпустимо, щоб поведінковий показник, що міститься в компетенції або рівні компетенції, був включений до інших компетенцій або рівня компетенції.

Коли модель компетенції включає високі стандарти якості, це справедливо для всіх, до кого вона застосовується. Однак модель може відповідати наведеним вище стандартам якості, але все одно узаконюватиме несправедливість у компанії. Несправедливість може виникнути через недостатню увагу до причин різних деформацій.

Аналіз інформації та розробка моделі компетенції зазвичай є безперервним процесом. Навіть із дуже скромною моделлю компетенції цей крок займає від двох до трьох повних днів. Останній крок етапу аналізу інформації в розробці проекту моделі компетенції включає наступні дії:

1. Команда обирає назви, які відповідають кожній компетенції, і створює остаточне «групування» даних. Далі команда переходить до кластеру компетенцій і дає їм назви.

Вся команда просто вирішує, які приклади потрібні:

- переключитися на іншу, більш відповідну компетенцію;

- видалити повністю через незрозумілість і очевидну непотрібність;

- спростити, тому що вони надто складні;

- узагальнюють, тому що вони занадто конкретні;
- роздільні, бо надто різняться за змістом.

Переглядаючи та переставляючи приклади компетенцій, важливо зберегти коди, призначені їм спочатку.

Команда виключає дублювання стандартів поведінки: усі приклади, що описують однакову поведінку, замінюються одним. У цьому випадку знову дуже важливо визначити різницю між кодами оригінальних прикладів і кодами новостворених прикладів. Моделі компетенцій, які покладаються на інформацію від кількох сторін, можуть вимагати ранжування на різних рівнях.

Ранжування можна здійснити двома способами.

- По-перше, рівні компетентності включають лише ті приклади поведінки, які чітко відповідають конкретним рівням діяльності.

Цей підхід дійсний і застосовується до діяльності, яка фактично стає складнішою від позиції до позиції. При цьому рівень необхідних навичок відповідно підвищується. Цей метод підходить для посад, де рівень активності залишається незмінним. Якщо класифікація посад не змінюється, кодування інформації під час процесу збору інформації можна використовувати безпосередньо для компетенцій, які «автоматично» диференціюють рівні роботи. Наприклад, зрозуміло, що компетенція «Робота в команді», яка складається безпосередньо із закодованої інформації, стосується працівників рівня 2 і відрізняється від компетенцій, необхідних для працівників рівня 3.

- Другий метод: рівні компетенції «виводяться» безпосередньо зі змісту інформації про роботу.

Якщо аналітична група визначає, що запланованих рівнів недостатньо для конкретної компетенції, може знадобитися створити додаткові рівні (переглядаючи приклади поведінки). Логіка вимагає встановлення рівнів на основі різного змісту та різної складності дій.

Зазвичай передбачається, що складність навичок зростає від грейду до грейду. Це означає, що приклади поведінки, зібрані для певного рівня, вважаються такими, що вже існують на всіх попередніх рівнях. Якщо приклади показують щось інше, то ця унікальність повинна бути відображена в моделі компетенцій. Модель компетенції, яка побудована на рівнях, які перестають зростати за обсягом і складністю, може призвести до плутанини, оскільки вищий рейтинг повинен охоплювати всі ролі на нижчих рівнях. Ця ситуація може бути відображена лише в моделях компетенцій. Керівна посада, очевидно, включає всі рівні підлеглого персоналу. Щоб запобігти спонтанній появі «незалежних» рівнів, необхідно розділити компетенції.

Якщо командна робота не вимагає членства, краще згрупувати поведінку, пов'язану з командою, в окрему компетенцію, а не позначати всю пов'язану з командою поведінку під заголовком «Робота в команді». Усі описані кроки зрештою призводять до створення першого проекту моделі компетенцій. Потім оригінальний проект необхідно переглянути, щоб переконатися, що перший проект моделі компетенцій відповідає стандартам якості, наведеним у попередньому розділі.

На цьому етапі роботи розробка моделі компетенцій відображає поточну ситуацію в організації та ґрунтується на аналізі пропозицій про роботи, які існують у компанії на момент збору інформації.

Потрібне подальше тестування конструкції, щоб переконатися:

- Компетенції точно відповідають усім професійним ролям, які існують в організації
- Проект моделі компетентності має цінність для майбутніх користувачів
- Приклади поведінки справді розрізняють хороші та погані результати.

Таке тестування проекту компетенцій проводиться з метою оцінки валідності розробленої моделі.

Отож, сфера застосування компетенцій охоплює:

Підбір персоналу (рис.2.9);

Оцінку персоналу (рис.2.10);
Розвиток персоналу (рис.2.11);
Планування кар'єри.



Рис.2.9. Процедура підбору персоналу

Примітка. Підготовлено автором самостійно

Важливою для підприємства є й оцінка персоналу. Процедура проведення якої наведена на рис. 2.10.

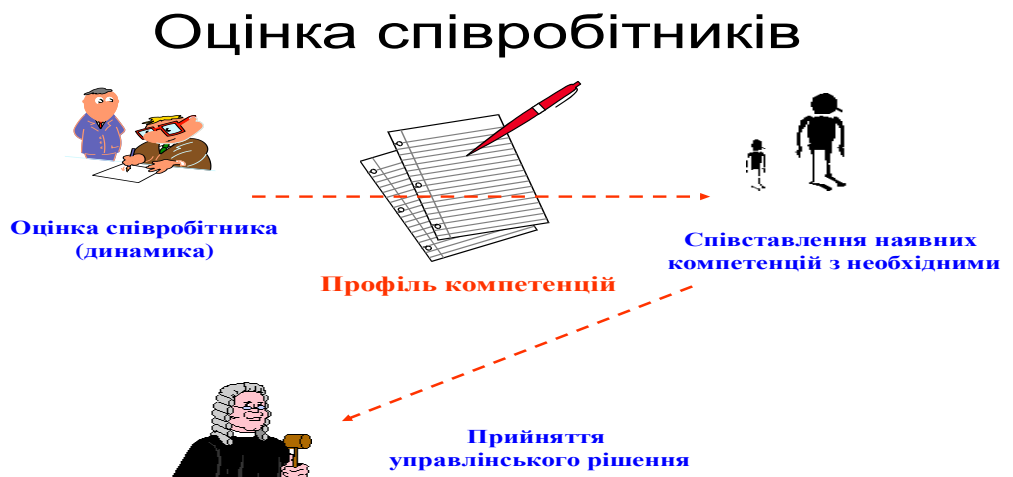


Рис.2.10 Процедура оцінки персоналу

Примітка. Підготовлено самостійно

Розвиток співробітників



Рис.2.11. Процедура розвитку співробітників

Прийняття управлінського рішення стовно підбору та оцінки персоналу на підприємстві наведена на рис. 2.12.

Прийняття управлінського рішення



Рис. 2.12.Прийняття управлінського рішення стовно підбору та оцінки персоналу

Примітка.Підготовлено наоснові [35; 42; 44]

Приклад цілей навчання і плану дій по компетенції «Техніка розвитку творчого мислення».

Що?

- Вивчити три різні підходи до творчого мислення.
- Вивчити процес оцінки виконання ідей.
- Вивчити в організації прийняту процедуру висунення плідних ідей.

Як?

- Розвивати нові методи і практику реалізації нових ідей.
- Оцінювати здійснимість ідей у бізнесі.
- Просувати головні ідеї з енергією і ентузіазмом.

План дій

- Відвідати семінар з техніки творчого мислення.
- Один раз в тиждень відвідувати семінар «Нові ідеї» в департаменті маркетингу.
- Висунути щонайменше три нові ідеї на семінарі у кінці місяця.
- Добитися, щоб як мінімум одна ідея була прийнята семінаром.
- Один раз в два тижні зустрічатися з лінійним менеджером для отримання підтримки і обговорення подальшого розвитку.

Висновки до розділу 2

В умовах сучасних викликів ПрАТ«Тернопільський кар'єр» активно розвивається, в своїй діяльності застосовує інноваційні технології виробництва та переробки продукції, а також вивчає й упроваджує нововведення світового ринку вапняної екосистеми. Зокрема, підприємство в сучасних умовах застосовує інноваційні технологічні методи видобутку та

переробки, що має значний вплив на кількісні та якісні показники діяльності. Також підприємство надає логістичні послуги зі: складування, сортування.

Досліджено, що розробки компетенцій на підприємстві застосовується така процедура:

- визначаються ключові категорії персоналу;
- описуються компетенції, які необхідні співробітникам задля досягнення стратегічних цілей компанії;
- складаються профілі компетенцій;
- готуються всі необхідні документи;
- запускається пілотний проект;
- аналізується ефективність системи оцінки та вносяться відповідні корективи;
- впроваджується в компанії.

РОЗДІЛЗ

ШЛЯХИ РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ

3.1. Вплив мотивації на розвиток компетенцій персоналу

Серед кадровиків побутує думка, що для компанії ефективніше прийняти та навчити нового, молодого, активного та зацікавленого працівника, ніж перенавчати вже досвідченого, впевненого у своїх знаннях та вміннях, але, на жаль, часто немає в працівника бажання і надалі вдосконалювати свої професійні навички. Адже новоприйняті працівники, як правило, характеризуються високою трудовою мотивацією, ентузіазмом і готовністю докладати максимум зусиль для опанування професійної діяльності та оволодіння необхідними знаннями, уміннями та навичками, якщо вони відсутні. Є й протилежна думка: нові та молоді працівники не завжди виправдовують очікування роботодавців. Дуже часто кандидат, який на співбесіді виглядає багатообіцяючим згодом виявляється працівником, який працює без ентузіазму [19].

Компетенції варто розглядати, з одного боку, як навички працівника, необхідні для виконання його робочих завдань і досягнення очікуваних результатів роботи, а з іншого – боку, якості людини, що визначають її поведінку і дозволяють досягати високих результатів у праці.

Пояснимо спочатку природу особистих здібностей, оскільки вони є центральним компонентом особистісних компетенцій. Здібності — психічні особливості, що визначають швидкість і легкість оволодіння тим чи іншим видом діяльності, що сприяє накопиченню знань, умінь і навичок. , але не обмежуються останніми. Уміння, необхідні для професійної діяльності людини, включають загальні та спеціальні вміння.

Загальні вміння - це сприятливі можливості для розвитку особливостей психіки людини, які необхідні для багатьох видів діяльності, наприклад

загальний рівень, однаково важливий розумовий розвиток, увага, пам'ять, вольові якості, грамотне мовлення, працездатність, здатність до навчання, спостережливість та інші спеціальні чи професійні навички є способами розвитку індивідуальних психічних якостей до конкретного виду діяльності.

До спеціальних умінь належать, наприклад, художні та літературні здібності, конкретні наукові, практичні та організаторські здібності тощо.

Навички розвиваються в процесі діяльності людини та взаємодії з суспільством і навколишнім середовищем. Водночас можливості в процесі життєдіяльності людини, які виявляють здібності одного рівня, відкривають можливості для розвитку здібностей більш високого рівня. Професійна діяльність також є одним із етапів розвитку та навчання людини як особистості і дає змогу як розкрити здібності людини у професійній сфері, так і створити можливості для її подальшого розвитку. Слід зазначити, що висока позитивна мотивація може не тільки підтримувати розвиток умінь, а й компенсувати брак спеціальних навичок і виступати компенсаторним фактором. Наприклад, досягнення здобувачів не менше залежать від розвитку мотивації до навчання, ніж від природних здібностей. Між цими двома факторами існує складна система взаємозв'язків. За певних умов використовується так званий механізм компенсації. Відсутність навичок компенсується розвитком мотиваційної сфери [34]. За аналогією з навчанням можна розглядати розвиток навичок персоналу, оскільки цей процес також базується на навчанні, а метою є отримання співробітниками відсутніх знань і вдосконалення необхідних навичок. Отже, мотивація може певною мірою компенсувати брак навичок працівника, щовідображається в моделі співвідношення сили мотивації та навичок. У майбутньому буде цікаво вивчити мотиваційні варіанти компенсації браку навичок співробітників. На нашу думку, компенсація низьких здібностей відбувається через активізацію вольових, розумових і фізичних зусиль працівника під впливом методів позитивного мотиваційного впливу для розвитку компетенцій.

Базові компетенції персоналу - це знання, уміння та навички, щодо яких уміння розглядаються як певна можливість, для використання якої необхідно створити сприятливі умови з боку зовнішнього середовища. Проектування такого середовища, на нашу думку, має полягати у створенні мотиваційних умов, що сприяють розвитку навичок. Рівень мотивації та активності людини залежить від кількості мотивів, які спонукають її діяти. Чим більше мотивів спонукає людину, тим більше зусиль вона готова докласти. Це положення стосується як професійної діяльності, так і розвитку навичок. Отже, чим більше мотивів стимулює працівника до розвитку кваліфікації, тим більше він буде дотримуватись моделі поведінки, спрямованої на досягнення необхідного результату у вигляді підвищення рівня кваліфікації.

Поведінка людини формується низкою спонукальних мотивів, які пов'язані й обумовлені істотним мотивом дії. Разом вони утворюють мотиваційну структуру людини. Стосовно професійної діяльності важливими мотивами працівника є бажання працювати, професійний розвиток, самореалізація тощо. Структура мотивів і професійної діяльності може бути різною для кожного працівника. У загальних рисах охоплюються три основні групи мотивів: мотиви безпеки, мотиви визнання та мотиви престижу. Резервні мотиви відносяться до бажання отримати матеріальні ресурси, необхідні для благополуччя працівника та членів його сім'ї (орієнтація на прибуток).

Мотивом визнання є бажання використати власний потенціал у кар'єрі. Мотиви престижу виражаються в прагненні виконувати свою соціальну роль і брати участь у суспільно значущій діяльності [19]. Слід зазначити, що розуміння основних груп мотивів, які визначають бажання людини працювати, дає лише узагальнене уявлення про можливості мотиваційного впливу на працівників. Розглядаючи мотиваційну структуру кожного працівника, слід мати на увазі, що мотиви, які домінують у трудовій мотиваційній структурі працівника і визначаються змістовним мотивом,

відіграють активну роль в активізації його зусиль з формування відповідних йому навичок.

Тому ефективним способом мотивації працівника до розвитку необхідних компетенцій є створення таких мотиваційних умов, які забезпечують можливості для додаткового задоволення його потреб шляхом використання стимулів у вигляді матеріальних чи нематеріальних благ. матеріальні винагороди, що відповідають його мотиваційній структурі та переважаючим мотивам. Вважаємо, що ентузіазм також є важливим засобом мотиваційного впливу, який дає змогу активізувати здібності співробітника. Засновник міжнародної компанії Ford Motor, Генрі Форд, сказав: «Якщо у вас є пристрасть, ви можете зробити все». «Ентузіазм — основа будь-якого прогресу» [7]. Для забезпечення мотиваційних умов, сприятливих для розвитку компетенцій, слід докласти зусиль для створення синергетичних можливостей для поєднання внутрішньої та зовнішньої мотивації: з одного боку, використовуються методи мотивації, які мають зовнішній стимулюючий вплив на підвищення компетенцій працівників, наприклад через створення умов для навчання, забезпечення необхідними навчальними матеріалами, пояснення та обґрунтування важливості розвитку компетенцій та перспектив у цій сфері, використання особистого прикладу керівника, моральне та матеріальне заохочення тощо; з іншого боку, розвивати інтереси та заохочувати працівника до досягнення цілей та вирішення проблем з точки зору розвитку компетенцій та пошуку можливостей для його особистої зацікавленості в досягненні результатів. На основі теорії очікувань В. Врума ми моделюємо процес мотивації працівника до розвитку навичок з урахуванням особливостей внутрішньої та зовнішньої мотивації. Відповідно до теорії очікування, рівень мотивації працівника залежить від його уявлень про можливості виконання поставлених завдань і отримання за це винагороди. Працівник повинен мати надію, що обрана ним поведінка дійсно призведе до задоволення або досягнення його бажань. Теорія очікувань виділяє три фази очікувань співробітників щодо кінцевої мотивації [18]:

очікування, що зусилля приведуть до бажаних результатів; очікування того, що результати приведуть до винагороди; очікувана вартість винагороди. Сила мотивації працівника щодо розвитку компетенцій залежить від відповідних очікувань працівника щодо завершення кожного етапу. Що стосується першого етапу (інвестиції у робочу силу - результати), то зусилля, необхідні для розвитку компетенцій, залежать від бажання працівника докладати додаткових зусиль і його зацікавленості в кінцевих результатах праці. Тому, що результат праці у вигляді отримання нових знань, оволодіння навичками і вміннями вимагає від працівника підвищеної витривалості, розумових і вольових зусиль, а також додаткових витрат часу на основі активізації його здібностей. На нашу думку, результати, враховуючи вплив внутрішньої та зовнішньої мотивації, варто досліджувати як з точки зору працівника, так і з боку компанії. Тому що очікування щодо результатів, які мають бути досягнуті в розвитку компетентності організації (в особі керівника) і працівника, можуть не збігатися.

Щодо другого етапу (результати - винагорода) варто зазначити, що з підвищенням кваліфікаційного рівня співробітників, розвитком нових компетентностей повинен змінюватися рівень винагороди за працю.

Інтерес може визначатися, з одного боку, внутрішніми мотивами - інтересом до самої роботи, професійними інтересами тощо, - а з іншого боку, цінними для нього зовнішніми стимулами та відповідними вимогами до його домінуючої позиції. В ідеалі керівництво має забезпечити співробітників комбінацією внутрішніх і зовнішніх стимулів для розвитку компетенцій. Для працівника з сильною внутрішньою мотивацією важливо бачити віддачу від своєї роботи, його спонукає бажання пізнати щось нове, йому важливо розвивати свої навички, вчитися і вдосконалюватися. Звичайно, для кожного працівника з домінуючою внутрішньою мотивацією також важливо отримувати винагороду та гарантії роботи, але улюблена, цікава робота принесе йому кращі результати. Це фундаментальна відмінність між внутрішньо мотивованими співробітниками. У зовнішньомотивованих

співробітників їхня поведінка більшою мірою визначається бажанням отримати винагороду у вигляді заохочення, тому в його мотиваційній структурі сформувався мотив, який повинен мати цінність для працівника. При цьому досягнуті результати у вигляді розвинутих навичок мають для працівника менше значення порівняно з винагородою за них.

Стосовно третього етапу (компенсація – задоволеність оплатою праці) зазначимо, що задоволеність оплатою праці залежить від ступеня важливості виду оплати праці, який використовує працівник. Даний етап є результатом перших двох етапів, і, враховуючи важливість і цінність попередніх етапів для працівника, досягнуті результати та винагорода за них, безумовно, будуть пов'язані із задоволенням від винагороди.

Задоволеність - це позитивна оцінка різних сторін життя, які є для людини особливо важливими. У рамках розвитку компетенцій ми вважаємо, що ідеальним варіантом є поєднання задоволеності працівників із внутрішніми та зовнішніми винагородами – це забезпечує максимальний вплив як для організації, так і для працівника. Враховуючи вищезазначене, рекомендується використовувати модель мотивації, яка активізує компетенції працівників.

Отож, на розвиток компетенцій персоналу ПрАТ«Тернопільський кар'єр» важливий вплив має матеріальна мотивація, а саме: «1) винагороди у вигляді грошових виплат за виконання намічених цілей за встановленими заздалегідь критеріями (економічні показники, показники якості, оцінка співробітника з боку інших осіб); 2) використання неочікуваних заохочень та їх позитивне підкріплення, які мотивують персонал краще, ніж прогнозовані; 3) спеціальні індивідуальні винагороди, які виплачуються за володіння навичками, необхідними підприємству в даний момент; 4) оплата навчання персоналу на тренінгах, курсах або в навчальних закладах; 5) виплати до заробітної плати для мотивації здорового способу життя; 6) пільгове або безкоштовне харчування в їдальні підприємства; 7) недержавне медичне страхування; 8) надання пільг і гарантій у межах соціального захисту

працівників (соціальне страхування у випадку тимчасової непрацездатності, безробіття та ін.), встановлені на державному або регіональному рівні. 9) застосування адресних винагород, орієнтованих на конкретного працівника (придбання житла, оплата підприємством рахунків за мобільний зв'язок; оплата проїзду до місця роботи; поїздок за кордон); 10) користування соціальними установами організації: користування будинками від починку, дитячими оздоровчими таборами (для дітей співробітників) за пільговими путівками» [41].

3.2. Удосконалення процедури розвитку компетенцій персоналу

Компетенції включають стандарти поведінки, визначені шляхом спостереження за ефективним виконанням роботи в самій компанії. Найкращий спосіб оцінити компетенції — це спостерігати за тим, як потенційні співробітники вирішують проблеми виробничого характеру в реальному середовищі.

Відбір персоналу ПрАТ «Тернопільський кар'єр» не обмежується оцінкою результатів роботи, адже компетенції забезпечують логічну основу для збору інформації про роботу та кандидатів на цю роботу.

Варто зауважити, що П.Л.Штутман звертає увагу на такі технології управління знаннями: «колективної пам'яті», «управління компетенція ми» та «навчання впродовж життя» [56] (рис. 3.1).



Рис.3.1. Система управління знаннями у розвитку компетенцій персоналу

ПрАТ «Тернопільський кар'єр»

Примітка. Складено з врахуванням [56]

Процедура розробки компетенцій персоналу ПрАТ «Тернопільський кар'єр» наведена на рис.3.2.



Рис.3.2. Розробка профілю компетенцій персоналу

Фахівцям з управління персоналом ПрАТ «Тернопільський кар'єр» варто звернути увагу на об'єктивні причини переходу до модульних програм, які ґрунтуються на компетенціях. Адже важливою умовою успішного функціонування та розвитку підприємства є висококваліфікований персонал.

Тому в практичній діяльності варто враховувати:

Нові базові (ключові) компетентності, які доповнюють традиційні ключові компетентності та необхідні для здобуття нових знань та адаптації наявних знань до нових вимог. Йдеться про адаптацію до мінливої ситуації сьогодення, власного професійного розвитку персоналу та його кар'єри, підвищення професійної та економічної мобільності через навчання впродовж життя.

Отже, нові ключові компетенції включають:

- здатність донавчання та використання теоретичних знань практичних цілях;
- здатність шукати та інтерпретувати інформацію;
- здатність співпрацювати та працювати в команді;
- здатність вирішувати проблеми;
- відповідальність за власне навчання;
- комунікативні навички, включаючи вміння активно слухати та спілкуватися іноземною мовою;
- відповідальність за якість роботи та навчання;
- підприємницькі здібності, включаючи ініціативу, креативність тощо;
- навички ІКТ.

Слід підкреслити, що всі типи компетенцій передбачають автономне навчання, засноване на розв'язанні проблем у реальній професійній ситуації (або в ситуаціях, подібних або симулюючих реальну професійну ситуацію) та потребують використання інтерактивних методів у навчанні.

Навчання, засноване на компетенціях, визначається як «навчання, засноване на ідентифікації, придбанні та демонстрації знань, навичок, поведінки та ставлення, необхідних для конкретної заняття/професії».

Компетентнісно орієнтоване навчання найефективніше у формі модульних програм.

Ключовим принципом навчання, заснованого на компетентності, є зосередження на результатах, які важливі у світі праці. Слід підкреслити, що компетентнісно-модульні програми стосуються лише професійно-технічної частини освітньої програми і не стосуються загальноосвітніх предметів, які викладаються за традиційною методикою.

Під модулем розуміємо комплексний набір навичок, знань, вмінь і досвіду (компетенцій), якими необхідно оволодіти, які описані у формі вимог, які співробітник повинен виконати після завершення модуля і які є невід'ємною частиною навчання. Кожен модуль оцінюється та зазвичай сертифікується.

Як відомо, висококваліфіковані працівники є найважливішою передумовою успішного економічного розвитку підприємства. За останні десятиліття сфера застосування всіх професій кардинально змінилася, багато професій залишилися незатребуваними і з'явилося багато нових професій.

Ці зміни викликані, зокрема, такими причинами:

- переорієнтація попиту на нові навички та зміни в організації праці;
- зниження попиту на некваліфіковану працю;
- попит на нові знання та концептуально новий зміст навчання;
- продаж автоматизованих систем управління виробничими процесами;
- зниження масового виробництва;
- підвищення індивідуальної відповідальності працівників за якість роботи, удосконалення виробничих процесів та контроль власної діяльності співробітників/виробничої діяльності;
- зростаюча потреба в прямому спілкуванні співробітників і клієнтів;
- підвищення рівня взаємодії між співробітниками в команді;
- розмивання професійних кордонів через посилення децентралізації економічної відповідальності та розвитку систем управління якістю.

Крім того, для ефективної професійної та особистісної самореалізації в сучасний час необхідні не лише професійні компетенції, а й соціальна, економічна, комунікативна та екологічна компетенції, а також компетенції у сфері інформаційно-комунікаційних технологій, які супроводжують практично будь-який вид професійної діяльності. Ці основні (ключові) компетенції дають працівникам адаптивність, забезпечують основу для подальшого навчання та сприяють розвитку професійних характеристик.

Тому принципи ефективної програмної системи, що відповідає викликам і вимогам часу, мають бути такими:

1. Орієнтація на попит ринку праці.

Важливо, щоб зміст навчання відповідав потребам роботодавців і ґрунтувався на аналізі потреб у навичках, а попит на навички в межах кожної спеціалізації/професії підлягав ретельному аналізу із залученням представників галузі та інших зацікавлених сторін.

2. Гнучкість. Програмна система має бути достатньо гнучкою, щоб мати можливість реагувати на зміни у світі праці, які впливають як на технології, так і на організацію праці. У сучасній ситуації оволодіти професією чи спеціальністю раз і назавжди вже неможливо, оскільки життєвий цикл професій і спеціальностей різко скорочується: одні застарівають і випадають з ринку праці, інші з'являються під впливом технологічний розвиток. Водночас скорочується життєвий цикл знань і навичок, вони постійно оновлюються та вдосконалюються, як наслідок, скорочується життєвий цикл навчальних програм і стрімко зростає попит на програми підвищення кваліфікації та перепідготовки. У цьому контексті потрібні технології, які дозволяють швидко розробляти необхідні програми/курси або модифікувати існуючі навчальні програми.

Потреба в гнучкому підході також виникає через обмеженість ресурсів у секторі професійного навчання. Обмеженість ресурсів потребує збільшення економічної вигоди від навчання, яке має базуватися на потребах, що досягається врахуванням реальних потреб місцевих ринків праці (для чого

навчальні заклади повинні розробити стратегію регіонального розвитку), а також шляхом забезпечення можливості в разі зміни спеціалізації/посадових вимог прийняти на роботу працівника з мінімальною підготовкою.

Висновки дорозділу 3

Встановлено, нові ключові компетенції персоналу мають включати:

- традиційні базові знання;
- інтелектуальний потенціал;
- соціальні та міжособистісні здатності;
- підприємливість (здатність відповідного ризику, здатність до організації самозайнятості).

Досліджено, що ефективним способом мотивації працівника до розвитку необхідних компетенцій є створення таких мотиваційних умов, які забезпечують можливості для додаткового задоволення його потреб шляхом використання стимулів у вигляді матеріальних нематеріальних благ. Матеріальні винагороди, що відповідають його мотиваційній структурі та переважаючим мотивам.

ВИСНОВКИ

Зарезультатами підготовки кваліфікаційної роботи зроблені такі висновки:

Фахівці у сфері управління персоналом виокремлюють наступні моделі компетенцій:

- управлінські компетенції;
- функціональні – модель компетентності, розроблена для функції;
- компетенції компанії;
- професійні (технічні) компетенції.

Ознаками якісної оцінки, характерними для розвитку компетентності, є:

1. Валідність – інструменти оцінювання повинні точно оцінювати діяльність або компетенцію, яка є метою навчання. Усі оцінювачі повинні використовувати однакові критерії.

2. Надійність – для всіх співробітників повинні бути створені рівні умови оцінювання

3. Застосовність - сумісність методів оцінки з наявними ресурсами.

4. Гнучкість – оцінка проводиться відповідно до підготовки співробітника, коли він готовий продемонструвати набуті компетенції.

Досліджено, що за умов, коли оцінювання стає природним і конструктивним елементом навчального процесу, воно виступає чинником мотивації та винагороди працівника за досягнуті результати.

Розвиток компетенцій персоналу через навчання передбачає врахування:

1. Стилю навчання, уподобання щодо різних типів навчальної діяльності та попередній досвід, які вказують на те, чому працівник найкраще засвоює під час навчання

2. Мотивації, що заснована на позитивних і негативних оцінках стандартів поведінки, прийнятих в компанії.

3. Особистих цілей – амбіції, бажання навчатися, щоб збільшити можливості для професійного розвитку всередині організації або за її межами

4. Особистих інтересів, заснованих на тому, що людині подобається робити і що вона хоче зробити, щоб випробувати себе.

5. Особистої ситуації працівника (тобто все, що у нього на думці) – особисті обставини можуть впливати на те, наскільки людина може зосередитися на навчанні та розвитку

6. Потенційного і поточного рівня знань – чи має працівник базові знання, необхідні для навчання?

Встановлено, що для ефективної професійної та особистісної самореалізації в умовах сучасних викликів необхідні не лише професійні компетенції, а й соціальна, економічна, комунікативна та екологічна компетенції, а також компетенції у сфері інформаційно-комунікаційних технологій, які супроводжують практично будь-який вид професійної діяльності на підприємстві.

Запропоновано до нових ключових компетенцій персоналу ПрАТ «Тернопільський кар'єр» включати:

- здатність до навчання та використання знань у практичних цілях;
- здатність шукати та інтерпретувати інформацію;
- здатність співпрацювати в команді;
- здатність вирішувати проблеми;
- відповідальність за власне навчання;
- комунікативні навички;
- відповідальність за якість роботи;
- підприємницькі здібності, включаючи ініціативу, креативність тощо;
- навички ІКТ.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андроняк В. Корнютяк М. Місце компетенцій в оцінці персоналу організацій. Т.: ЗУНУ. 2023. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/38661>.
2. Андроняк В. Бесяда Д. Компетенції персоналу в компенсаційній моделі винагороди за працю URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/38661>
3. Арапова О.М., Фрідріф В.П., Модирка В.А. Компетентнісний підхід як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка: реалії часу* 2013. №1 с. 207-211
4. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник К: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
5. Бідюк Н. М. Теорія і практика професійного навчання безробітних у США : авто- реф. дис. д-ра пед. наук : 13.00.04; АПН України, Ін-т пед. освіти і освіти дорослих. К., 2010. 44 с.
6. Брижань І. А., Міняйленко 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.nayka.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. Бучинська Т.В. Сутність та складові професійної компетентності персоналу в умовах конкуренції <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/13962/1/%D0%A1%D1%83%D1%82%D0%BD%.pdf>
10. Вартанова О.В., Скляр Є.П. Компетенція персоналу: теоретичне визначення та складові // *Актуальні питання теорії і практики*

менеджменту: матеріали першої всеукр. наук.-практ. конф. студентів і молодих вчених, 17–19 берез. 2010 р. Луганськ: СНУ ім. В.Даля, 2010. С. 274-276

11. Василик, С. К., Прохоровська, С. А., Агеєва, І. В. (2023). PERSONNEL MANAGEMENT AND SELF-MANAGEMENT IN THE ORGANIZATION MANAGEMENT SYSTEM IN THE CONDITIONS OF MODERN CHALLENGES. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, (38), 16-23. Retrieved from <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/848>

12. Волобоева І. О. Компетенції: ключовий елемент управління людським капіталом організації // *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2014. № 2. С. 223-228

13. Грузіна І.А., Щербак А.М. Компетентнісний підхід у менеджменті підприємства. // *Інфраструктура ринку*. 2021. № 54. С. 92–97.: Знання, 2006. 559 с.

14. Головач Н.В. Розробка моделі професійної компетентності фахівця з управління персоналом та економіки праці в системі освіти України. URL: http://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/doc/2011/7_2011/8.pdf

15. Голубничий В. Робота з резервом кадрів // *Довідник кадровика*. 2006. № 1. С. 58—65.

16. Грішнова О., Левицький М. Трудова кар'єра: сучасні підходи до визначення ефективності // *Україна: аспекти праці*. 2005. № 4. С. 45—49.

17. Грішнова О.А. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності. *Управління людськими ресурсами: проблеми, теорії та практики*. 2015. № 7. С. 42 - 50

18. Данюк В.М., Колот А.М., Суков Г.С. Управління персоналом: підручник К.: КНЕУ, 2013. 666с.

19. Дороніна М. С., Литовченко І. В., Михайленко Д. Г., Полубедова А. О. Розвиток професійної компетентності управлінського персоналу : монографія. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2014. 368 с.

20. Дяків О.П. Коучинг у системі розвитку компетенцій HR-менеджера. *Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України*. Випуск 22, Тернопіль: Економічна думка, 2017. с. 67-71
21. Закон України «Про професійний розвиток працівників» // Урядовий кур'єр. 2012. № 27. С. 21.
22. Звіт зпраці ПрАТ«Тернопільський кар'єр» за2020- 2023 рр.
23. 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.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Evu/2012_18_1/Zlenko.pdf.
24. Калінін В.О. Формування професійної компетентності майбутнього вчителя іноземної мови засобами діалогу культур : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук: 13.00.04. Житомир, 2005. 20 с.
25. Карпенко О. Г. Формування професійної компетентності соціального працівника як однієї із умов успішної практичної діяльності / *Науковий часопис НПУ імені М.П.Драгоманова* <https://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/3946/Karpenko.pdf;jsessionid=68E684436F129C09AACF929DE13BBB71?sequence=1>
26. Кожан Т.О. Визначення видів компетенцій менеджера з персоналу *Соціально-трудова відносина: теорія та практика* . 2013. № 2. С. 98-104.
27. Коцур Андрій, Островерхов Віктор, Прохоровська Світлана, Барська Юлія . HR-аналітика як інструмент управління плінністю персоналу. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України* [наук. журнал]. Вип. 26 Тернопіль.: Економічна думка, 2022. С. 93-103.
28. Крушельницька Я.В. Формування компетентності працівників як важливий напрям людського розвитку в умовах переходу до інформаційного суспільства /*Економіка* https://ukr-socium.org.ua/wp-content/uploads/2006/10/124-130__no-5__vol-16__2006__UKR.pdf

29. Кубенко І.М. Що таке компетентність і як її розуміють в освіті. Додаток до електронного журналу «Теорія та методика управління освітою». 2010. № 1. С. 24–26.

30. Масхма М., Козлов Є. Актуальні компетентності фахівців цифрової екосистеми URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/39461/Zesu_22-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y

31. Маркова Н.С. Розвиток персоналу : навчальний посібник. Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. 256 с.

32. Мілорадова Н.Е., Шевченко В.В. Компетентнісний підхід як методологічна основа дослідження професійної компетентності особистості / Соціальна психологія. Юридична психологія. 2020 <http://habitus.od.ua/journals/2020/16-2020/40.pdf>

33. 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.

34. Миколайчук І. П. Моделювання ключових компетенцій управлінського персоналу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. Вип. 4. С. 176-182

35. Михайляк Г.В. Сутність компетенцій та фактори їх формування у працівників підприємств. / *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2012. № 727: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. С. 94-101.

36. Никифоренко В.Г. Управління персоналом: навч. посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013 р. 275 с.

37. Оцінка персоналу за методом «360 градусів». URL: http://uk.wikipedia.org/wiki/Оцінка_персоналу_за_методом_360_градусів.

38. Петровська, О., Познякова, Т. (2022). Сучасна модель компетенцій для співробітників центрів допомоги біженцям та тимчасово

переміщених осіб. *Управління змінами та інновації*, (3), 43-47. URL: <http://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/46>

39. Пометун О. Компетентнісний підхід – найважливіший орієнтир розвитку сучасної освіти. *Рідна школа*. 2005. № 1 (900). С. 65–70.

40. Продан І. Підхід до розроблення моделі управління персоналом за компетенціями. *Наука молода*. Збірник наукових праць молодих вчених Тернопільського національного економічного університету. Економічні науки. 2011. Вип. 15–16. С. 82–87.

41. Прохоровська С. А., Островерхов В.М., Запорожан Л.П. Винагорода за працю в мотивації персоналу /*Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. [наук. журнал]. Тернопіль.: Економічна думка, 2017. Вип. 22. С. 92 – 97.

42. Прохоровська С.А. Компетентнісний підхід в управлінні персоналом. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. Тернопіль.: Економічна думка, 2018. 86- 90.

43. Прохоровська С.А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів *Трансформаційна економіка*, 2023 № 2 (02) С.45-48.

44. Прохоровська С. А. Оцінка персоналу підприємства: проблеми та шляхи вирішення. Теоретичні та прикладні аспекти розвитку економіки та маркетингу/ монографія /за ред.. д.е.н. В.А. Фаловича. Тернопіль: ФО-П Шпак В.Б. 179 с. (С. 108-118).

45. Прохоровська С. А. Напрями мотивування персоналу в умовах сучасних викликів. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України* [наук. журнал]. Вип. 27 Тернопіль.: Економічна думка, 2022. С. 71-77.

46. Савченко А.В. Розвиток персоналу: підручник 2-е вид., перероб. і доп. Київ. 2015. 505 с.

47. Самойленко В.В., Прохоровська С.А., Дмитрієнко О.О. IT-PRODUCT MANAGER: аналіз ринку праці на тлі економічних змін / *Економіка та суспільство* Вип.53. 2023 https://scholar.google.com.au/citations?view_op=view_citation&hl=th&user=88DP

vRQAAAAJ&cstart=20&pagesize=80&citation_for_view=88DPvRQAAAAJ:P5F9QuxV20EC

48. Синиченко А. В. Компетентнісний підхід як сучасна парадигма управління персоналом 2016. Вип. 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fub_2016_1_32.

49. Ситник Н.І. Компетентнісний підхід в управлінні людськими ресурсами / економічний вісник НТУУ «КПІ» URL: https://economy.kpi.ua/files/files/24_kpi_2010_7.pdf

50. Тараненко І. Кроки до компетентності та інтеграції в суспільство: наук.-метод. зб. / за ред. Н. Софій, І. Єрмакова. Київ, 2000. С. 37–40.

51. ПрАТ «Тернопільський кар'єр». Офіційний сайт URL: <https://karyer.in.ua/industries#industry2>

52. ПрАТ«Тернопільський кар'єр» URL: <https://www.ua-region.com.ua/00292623>

53. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу: аналіт. зап. /[В.С. Куйбіда, О.М. Петров, Л. І. Федулова, Г. О. Андрощук]. Київ: НАДУ. 2019. 28 с.

54. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль:«Крок», 2017. 351с.

55. Штатний розпис ПрАТ«Тернопільський кар'єр»

56. Штутман П.Л. Теоретико-методичні засади розробки моделі компетенцій персоналу. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки* 2009. Вип. 15. с. 40-44.

57. Ed. by G. Geher, R. Bar-On. Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Rationale, description and summary of psychometric properties // *Measuring Emotional Intelligence: Common Ground and Controversy*. New York: Nova Science Publishers, Inc, 2004. P. 115-145.

58. 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.

59. Boyatzis R. The competent manager/ R. Boyatzis. New York: Wiley, 2005. 406p.

60. McClelland D.C. Testing for competence rather than for intelligence / D.C. McClelland // American Psychologist. 1973. №28. pp. 1– 14. 16.

61. HR 2020технології. URL: <https://topfactor.pro/blog/tehnologii-hr-2020/>