

Державний торговельно-економічний університет
ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж»

Відділення економіки та бізнесу
Циклова комісія економіки, управління та адміністрування

Баркач Млада Олександрівна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ В HR-ПРОЦЕСАХ
ТОРГОВЕЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Спеціальність 073 Менеджмент
Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Подається на здобуття кваліфікації: ступінь вищої освіти бакалавр
спеціальність «Менеджмент»

Науковий керівник:
Гурова Капіталіна Дмитрівна,
кандидат економічних наук, доцент

Харків – 2024

ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ

Голова ЦК економіки, управління
та адміністрування,
кандидат економічних наук

М. О. Мельничук

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ
рішенням циклової комісії економіки, управління та адміністрування,
протокол від 19.06.2024 р. № 12

Гарант освітньої програми
«Торговельний менеджмент»,
кандидат економічних наук,
доцент

Т. М. Болотова

Нормоконтролер,
викладач

Н. О. Резенкіна

Науковий керівник,
кандидат економічних наук,
доцент

К. Д. Гурова

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів
і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач

М. О. Баркач

Підсумкова оцінка: 90 А (літера / балів)

Секретар екзаменаційної комісії

Н. М. Курилова

Державний торговельно-економічний університет
ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж»

Відділення економіки та бізнесу
Циклова комісія економіки, управління та адміністрування

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття кваліфікації: освітній ступінь бакалавр спеціальність «Менеджмент»

здобувачу групи МТ-20 Баркач Младі Олександрівні

1. Тема роботи: Формування професійних компетенцій в HR-процесах торговельної організації

Тему затверджено наказом директора від 30.10.2023 р. № 185-О.

2. Термін подання завершеної роботи до циклової комісії – 21.06.2024 р.

3. Графік виконання роботи

Назва етапів виконання або структурних елементів роботи	Дата закінчення
Вступ	20.05-21.05.2024
Розділ 1. Теоретичні аспекти формування професійних компетенцій в HR-процесах організації	22.05–26.05.2024
Розділ 2. Аналіз використання професійних компетенцій в межах HR-процесів на підприємстві	27.05–29.05.2024
Розділ 3. Удосконалення організації HR-процесів шляхом розробки моделі професійних компетенцій	30.05–02.06.2024
Висновки	03.06–04.06.2024
Список використаних джерел	05.06.2024
Подання завершеної роботи керівнику	06.06–07.06.2024
Підготовка ілюстративного матеріалу та доповіді	08.06–09.06.2024
Отримання відгуку керівника та рецензій від організації або науковця	10.06–11.06.2024
Нормоконтроль	12.06–14.06.2024
Отримання допуску до захисту у завідувача циклової комісії	17.06–20.06.2024

4. Методичні вказівки щодо виконання

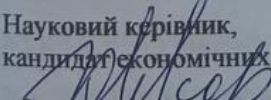
В першому розділі необхідно розкрити: сутність формування кадрової HR-стратегії підприємства та моделі професійних компетенцій.

В другому розділі проводиться аналіз системи управління персоналом на підприємстві, досліджено організацію його оцінки з використанням компетентісного підходу.

В третьому розділі обґрунтувати доцільність розробки моделі компетенцій і впровадження її в процес управління персоналом, з використанням компетентісного підходу, а також удосконалити методичні підходи щодо оцінки ефективності системи управління персоналом на підприємстві.

При виконанні роботи необхідно використовувати нормативно-правові акти, інформаційні джерела, статистичні данні.

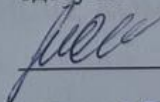
Завдання видав

Науковий керівник,
кандидат економічних наук, доцент
 К. Д. Гурова

«20» 05 2024 р.

Завдання отримав

Здобувач

 М. О. Баркач

«20» 05 2024 р.

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота: 45 с., 10 рис., 15 табл., 28 джерел.

Об'єкт дослідження – професійна компетентність управлінського персоналу ТОВ «ДТЕК Сервіс».

Предмет дослідження – теоретичні положення, методичні підходи та практичні рекомендації щодо розвитку професійної компетентності управлінського персоналу підприємства.

Підприємство, на прикладі якого виконано роботу – ТОВ «ДТЕК Сервіс».

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розроблення методичного забезпечення розвитку професійної компетентності управлінського персоналу промисловості в контексті управління HR-процесами організації.

Методи дослідження – методи системного аналізу, абстракції та аналогії, економіко-статистичні, порівняльного аналізу, графічний.

Практична значимість роботи полягає у можливості їхнього використання на розробки моделей професійних компетенцій в організації; розроблено методику комплексної оцінки керівників за професійними компетенціями.

Розкрито сутність формування кадрової HR-стратегії підприємства та моделі професійних компетенцій, проведено аналіз системи управління персоналом на підприємстві, досліджено організацію його оцінки з використанням компетентісного підходу, обґрунтовано доцільність розробки моделі компетенцій і впровадження її в процес управління персоналом, з використанням компетентісного підходу, а також удосконалено методичні підходи щодо оцінки ефективності системи управління персоналом на підприємстві.

HR-СТРАТЕГІЯ, СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА, КОМПЕТЕНЦІЯ, ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ, КОРПОРАТИВНА МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦІЙ, КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД, КАДРОВА ПОЛІТИКА.

ABSTRACT

Qualification work: 45 pp., 10 figures, 15 tables, 28 sources.

The object of the study is the professional competence of the management staff of DTEK Service LLC.

The subject of the research is theoretical provisions, methodical approaches and practical recommendations regarding the development of professional competence of the management personnel of the enterprise.

The enterprise, on the example of which the work was performed, is DTEK Service LLC.

The purpose of the work is theoretical substantiation and development of methodological support for the development of professional competence of industry management personnel in the context of the management of HR processes.

Research methods – methods of system analysis, abstraction and analogy, economic-statistical, comparative analysis, graphic.

The practical significance of the work lies in the possibility of their use for the development of models of professional competences in the organization; a method of comprehensive assessment of managers based on professional competences was developed.

The essence of the formation of the HR strategy of the enterprise and the model of professional competences was revealed, the analysis of the personnel management system at the enterprise was carried out, the organization of its assessment, the feasibility of developing the competence model, using the competence approach, was substantiated, as well as methodical approaches to assessing the effectiveness of the personnel management system at the enterprise have been improved.

HR-STRATEGY, PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEMS OF THE ENTERPRISE, COMPETENCE, PERSONNEL ASSESSMENT, CORPORATE COMPETENCE MODEL, COMPETENCE APPROACH, PERSONNEL POLICY.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
Розділ 1. Теоретичні аспекти формування професійних компетенцій в HR-процесах організації.....	10
1.1. Формування кадрової HR-стратегії як умова забезпечення соціально-економічної ефективності системи управління персоналом підприємства.....	10
1.2. Сутність формування моделі професійних компетенцій.....	17
Розділ 2. Аналіз використання професійних компетенцій в межах HR-процесів на підприємстві.....	24
2.1. Аналіз системи управління персоналом на підприємстві.....	24
2.2. Організація оцінки персоналу на підприємстві з використанням компетентісного підходу	29
Розділ 3. Удосконалення організації HR-процесів шляхом розробки моделі професійних компетенцій.....	38
3.1. Моделювання професійних компетенцій керівників на підприємстві.....	38
3.2. Удосконалення методичних підходів щодо оцінки ефективності системи управління персоналом на підприємстві.....	45
Висновки.....	50
Список використаних джерел	54
Додатки	
Додаток А. Узгодженість при формуванні кадрової HR-стратегії.....	57
Додаток Б. Модель компетенцій організації.....	59
Додаток В. Аналіз системи управління персоналом ТОВ «ДТЕК Сервіс»	60
Додаток Г. Оцінка ефективності працівників компанії ТОВ «ДТЕК Сервіс»	62
Додаток Д. Моделювання професійних компетенцій керівників.....	68

Додаток Ж. Склад первісних показників щодо оцінки складових соціально-економічної ефективності кадрового менеджменту.....	71
Додаток З. Факторний аналіз ефективності кадрового менеджменту.....	73

ВСТУП

Світова стратегія розвитку цивілізації, запропонована Радою Європи, що об'єднує понад сорок країн і в складі якої перебуває Україна, наголошує на необхідності переходу до когнітивної моделі суспільства через впровадження ідеї «навчання протягом життя» на основі наукових досліджень. Її реалізація пов'язана з постійним поповненням актуальних знань і компетенцій спеціалістів різного профілю, із забезпеченням наукового обґрунтування їх розвитку, оскільки ринок вносить в економіку високу непередбачуваність, скорочує життєвий цикл знань. Ця проблема стає вельми актуальною для персоналу промислових підприємств, а особливо для працівників системи управління.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розроблення методичного забезпечення розвитку професійної компетентності управлінського персоналу промисловості в контексті управління HR-процесами організації.

В роботі вирішено такі завдання:

- розкрито сутність формування кадрової HR-стратегії як умови забезпечення соціально-економічної ефективності системи управління персоналом підприємства;
- визначено принципи формування моделі професійних компетенцій;
- здійснено аналіз системи управління персоналом на підприємстві;
- досліджено організацію оцінки персоналу на підприємстві з використанням компетентнісного підходу;
- удосконалено методичні підходи щодо розробки моделей професійних компетенцій в організації;
- удосконалено методичні підходи щодо оцінки ефективності системи управління персоналом на підприємстві.

Об'єктом дослідження є професійна компетентність управлінського персоналу.

Предметом дослідження є теоретичні положення, методичні підходи та практичні рекомендації щодо розвитку професійної компетентності управлінського персоналу підприємств.

Підприємство, на прикладі якого виконано роботу – ТОВ «ДТЕК Сервіс» у складі компанії ДТЕК. Вид діяльності – продаж і постачання електроенергії.

На сьогодні опубліковано багато результатів наукових досліджень у сфері освіти на рівні країни та регіону. Серед них заслуговують уваги роботи О. Грішньої, А. Криклій, С. Жерарді, Дж. Равена, С. Хамініч, Т. Шаповалової, Л. Янковської та ін. Компетентність як багатоаспектний освітній феномен ґрунтовно досліджена в працях І. Зимньої, Л. Люльчак, Д. МакКлелланда, В. Пономаренка, Г. Полякової та ін. Питання професійної підготовки на основі компетентнісного підходу розглянуті в працях зарубіжних і вітчизняних учених: Н. Верхоглядової, А. Кібанова, Г. Ібрагімова, І. Іванової, І. Журавльової, М. Лайла, Е. Лейфа, Д. Макконела, Е. Моргунова, П. Сенге, Л. Спенсера, К. Спруде, Дж. Ходкінсона та ін. Аналіз публікацій засвідчив, що розвиток професійної компетентності управлінського персоналу є досить складною науково-практичною проблемою, яка не вирішена до кінця і дотепер. Залишається актуальним уточнення сутності та змісту поняття «професійна компетентність управлінського персоналу», потребує удосконалення оцінка рівня її розвитку, технологія розвитку професійної компетентності персоналу з використанням програмно-цільового підходу. Вказані проблеми обумовили вибір теми, предмет дослідження, його мету та завдання, спрямовані на її досягнення.

В процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи: теоретичного узагальнення, порівняння, аналізу та синтезу – для визначення сутності і змісту поняття «професійна компетентність управлінського персоналу»; методи математичної статистики: багатовимірний факторний аналіз.

Практична цінність результатів полягає у можливості їхнього використання на розробки моделей професійних компетенцій в організації; розроблено методика комплексної оцінки керівників за професійними компетенціями.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ В HR-ПРОЦЕСАХ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Формування кадрової HR-стратегії як умова забезпечення соціально-економічної ефективності системи управління персоналом підприємства

Схема організаційного забезпечення соціально-економічного механізму ефективності менеджменту персоналу передбачає, в першу чергу, стратегічне забезпечення соціально-економічного механізму ефективності системи управління персоналу.

Формування соціально-економічного механізму ефективності системи управління персоналу вимагає від керівництва стратегічного бачення цілей підприємства і персоналу, обов'язкову розробку й реалізацію місії, визнання персоналу носієм людського та інтелектуального капіталів, формування й використання яких має забезпечити соціально-економічну ефективність діяльності підприємства, яка презентується зростанням прибутковості, що приводить до необхідності залучення всіх категорій персоналу до процесу прийняття рішень (тріада персоналу – персонал як суб'єкт прийняття ефективних управлінських рішень презентується положеннями: ефективність управлінських рішень; кожне робоче місце – середовище прийняття ефективних управлінських рішень; оцінка ефективності управлінських рішень на кожному робочому місці), делегування повноважень, управління підприємством у цілому.

Унаслідок того, що формування соціально-економічного механізму ефективності менеджменту персоналу неможливе без розробки стратегії менеджменту персоналу в межах загальної стратегії підприємства, доведемо, що науково обґрунтоване визначення HR-стратегії майже відсутнє, та запропонуємо розгляд її у вигляді довгострокового, якісно визначеного напрямку розвитку персоналу, який реалізується за наявності сукупності заходів

відносно персоналу, що сприяють всебічному розвитку працівників з метою оптимального вирішення перспективних завдань останніми, що забезпечує певну ефективність діяльності підприємства.

HR-стратегія повинна базуватися на положеннях концепції менеджменту персоналу, яка, на жаль, відсутня у практиці управління досліджуваних підприємств. Концепція менеджменту персоналу має бути стратегічним документом, спрямованим на визначення системи принципів, пріоритетів, змісту, основних напрямів, механізмів формування та реалізації менеджменту персоналу. Концепція повинна базуватися на: Конституції України, положеннях КЗ про працю; засадах соціально орієнтованого управління, що передбачає свободу вибору професійної діяльності особи, творчу активність.

Спочатку визначимо, кого слід віднести до керівників, діяльність яких сприяє забезпеченню ефективності менеджменту персоналу. Так, на багатьох вітчизняних підприємствах такими питаннями займається або вище керівництво, яке діє спільно з відділом персоналу, або на підприємстві є посада менеджера з персоналу, функціональні обов'язки якого відрізняються на обстежених підприємствах. На відміну від західних країн, назва посади «HR-менеджер» майже не використовується, а більш розповсюдженою є «менеджер з персоналу», що в цілому не змінює змісту діяльності праці, яка має одне підґрунтя: управління плануванням, організацією, розвитком, мотивацією персоналу з метою забезпечення високих результатів його праці.

Проаналізувавши ряд ситуацій та здійснивши оцінку керівників за багатьма параметрами із застосуванням експертного методу досліджень, можна зробити деякі висновки. Зв'язок особистості керівників з HR-стратегією полягає в тому, що на стадії її формування професіоналізм, компетентність, передбачуваність керівників є основою дієвості HR-стратегії в майбутньому. Проведені дослідження свідчать, що ефективність HR-стратегії залежить від згуртованості колективу й компетентності тих осіб, на яких покладені повноваження з її формування й досягнення.

Зазначимо, що ефективність менеджменту персоналу визначається передусім наявністю розвинутої стратегії, яка не лише висвітлює напрями розвитку та передбачає окремі дії, але й дає можливість з'ясувати конкретні заходи щодо управління персоналом. Дослідники визнали, що успішність керівництва залежить від багатьох чинників (особистісних якостей, професіоналізму, креативності, здатності об'єднувати членів колективу, поширювати норми й цінності організаційної культури серед підлеглих та ін.), але головною залишається умова узгодженості та взаємодії організаційної та HR-стратегії [7, 9]. При дослідженні можливої взаємодії стратегії підприємства та HR-стратегії автори дійшли висновку, що лише модель, заснована на узгодженні інтересів і цілей керівників та персоналу, на врахуванні наявних фінансових, фізичних, часових і людських ресурсів, на узгодженні внутрішніх можливостей підприємства та зовнішніх чинників впливу, може приносити гарантований позитивний ефект від здійснення господарської діяльності на підприємстві.

Дослідниками встановлено [9, 15], а авторами, зокрема Н. Гавкаловою, доведено, що розробка HR-стратегії може підвищити економічні показники діяльності підприємства, а це можливо за умов: формування позитивного психологічного контракту між керівництвом та підлеглими; розробки комплексної програми мотивації, реалізація якої сприяє відданості персоналу цілям підприємства; підвищення професійно-кваліфікаційного рівня персоналу, що сприяє досягненню високого рівня компетентності та поширенню компетенцій працівників; надання персоналу широкого кола обов'язків з метою максимально повного використання знань, навичок та здібностей; чіткого визначення можливостей кар'єрного зростання та вимог до підвищення в посаді; структурування процесів управління показниками праці та постійного контролю за виконанням завдань; використання систем управління справедливою оплатою праці, які мають забезпечувати відтворення людського та інтелектуального капіталів, диференціювати винагороду, стимулювати

працівників до максимально продуктивної праці; розробки стратегій, які нададуть працівникам право участі в управлінні підприємством.

Реалізація HR-стратегії може бути покладена на фахівців відділу з управління персоналом, які відіграють особливу роль при формуванні та реалізації HR-стратегії підприємства. Результати досліджень дозволяють стверджувати, що менеджмент персоналу, сформований з урахуванням сучасних вимог діяльності підприємства і впливу процесів інтеграції та глобалізації, може забезпечувати істотний внесок у додаткову вартість у конкурентні переваги.

Додаткова вартість є різницею між доходом підприємства від продажу продукції або надання послуг та загальною сумою, яка витрачається на матеріали та інші товари й послуги, що придбаваються. Отримання додаткової вартості асоціюється з принципом «створення більшого з меншого», а все більш популярним показником загальної економічної ефективності стає додаткова вартість на одиницю витрат на робочу силу.

За М. Портером, існують три найбільш важливих чинники при досягненні конкурентних переваг: інновації, якість та управління витратами. Вчений розуміє, що все це залежить від процесу формування й розвитку людського та інтелектуального капіталів, що є вирішальними для зростання і розквіту підприємства. Було оцінено ступінь, у якому кожен з чинників визначав економічні показники підприємства, що були виміряні в одиницях продуктивності та прибутковості на одного працівника.

Результати були виражені у відсотковому співвідношенні економічних показників з кожним із чинників [9]: задоволеністю працею можна пояснити 5-відсоткову різницю між підприємствами у прибутковості та 16-відсоткову у продуктивності; організаційною культурою можна пояснити 10-відсоткову різницю у прибутковості та 29-відсоткову у продуктивності; відмінностями практик менеджменту персоналу можна пояснити 19-відсоткову різницю в прибутковості та 18-відсоткову у продуктивності.

Таким чином, ми поділяємо точку зору дослідників щодо прямої залежності між зростанням соціальних показників діяльності підприємства та впровадженням підсистем менеджменту персоналу, а у працях [3, 1] демонструють, що існує тісний зв'язок між відносинами працівників, організаційною культурою та системами менеджменту персоналу. Разом з тим не зовсім зрозуміло, яким чином соціологічне опитування може бути інтерпретоване через кількісні показники та на основі чого при обстеженні отримані такі високі результати впливу організаційної культури порівняно із системами менеджменту персоналу.

Детальний аналіз взаємовідносин працівників на робочому місці був проведений Д. Гестом, У. Мічел, Дж. Шиханом та Н. Конвейєм [9, 15]. Результати аналізу показали, що неформальна атмосфера під час консультацій, присвячених проблемам персоналу, вагомо впливає на ефективність. Це підтверджується відповідними економічними та соціальними показниками, які на думку цих дослідників, мають тенденцію до поліпшення.

Формальні структури у стосунках між працівниками не впливають на економічну ефективність, але вони з цією метою і не створюються. Об'єднання працівників існують для того, щоб забезпечувати корегування розміру заробітної плати, вдосконалення умов праці і здійснення впливу на вирішення проблем робочих місць.

Дослідники дійшли таких важливих висновків: ефективність підприємства обумовлена більш високим рівнем задоволеності працею та наявністю позитивного психологічного мікроклімату ускладнення підрозділів по роботі з персоналом на недержавних підприємствах здійснює найбільш вагомий вплив на низку систем управління персоналом, що використовуються; у державному секторі найбільший вплив справляє існування HR-стратегії

Стратегія менеджменту персоналу повинна розроблятися в контексті загальної стратегії, а її реалізація дає можливість підприємству досягти поставлених цілей. Стратегічний менеджмент персоналу – це підхід до прийняття рішень з приводу намірів і планів підприємства щодо стратегії,

політики й практики відбору і найму персоналу, оцінки, навчання та розвитку кадрів, управління показниками роботи, винагородою, трудовими відносинами. Справа в тому, що формування та використання інтелектуального капіталу є умовою конкурентоспроможності підприємства, оскільки люди реалізують стратегічний план у практичній діяльності, через це при розробці загальної стратегії соціально орієнтованого підприємства керівництво повинно чітко визначити пріоритети розвитку персоналу.

Розробка HR-стратегії проводиться за наявності пропозицій і заходів, які формуються керівниками середньої ланки. Важливе місце в цьому процесі посідає діяльність HR-підрозділу, який займається плануванням потреби в персоналі, здійснює проектування систем персоналу, веде діловодство, бере участь у процесі відбору, найму, вивільнення працівників, розробляє заходи щодо розвитку персоналу. Зважаючи на те, що стратегічний менеджмент персоналу охоплює широке коло питань – від організаційних, пов'язаних зі структурою, філософією підприємства, до управління знаннями та створення умов для ефективної реалізації людського та інтелектуального капіталів, – менеджери HR-підрозділу повинні бути висококомпетентними фахівцями, які орієнтуються не лише в сучасній ситуації щодо конкурентоспроможності підприємства, але й можуть приймати стратегічні рішення, мають концептуальне мислення. Для формування ефективно працюючого HR-підрозділу слід, перш за все, дати уявлення про цілі, принципи та підходи до стратегічного менеджменту персоналу [27].

Стратегічний менеджмент персоналу базується на тому, що конкурентні переваги підприємства залежать, у першу чергу, від можливості сформувати й розвивати такі професійно-кваліфікаційні якості працівників, які дозволяють реагувати на вимоги мінливого середовища швидше, ніж це робитимуть конкуренти. Дж. Барней стверджує, що стійкі конкурентні переваги виникають у результаті придбання та ефективного використання групи особливих ресурсів, які конкуренти не можуть скопіювати [9].

Таким чином, при розробці напрямів HR-стратегії доцільно вважати домінуючим підхід, орієнтований на інтелектуальні ресурси. Метою такого підходу є досягнення стратегічної відповідності між ресурсами і можливостями отримання додаткової вартості від ефективного їх використання. Реалізація зазначеного вище підходу вимагає від керівництва розробки та формулювання чітких положень HR-стратегії, що стає перед проблемами її багатоаспектності.

Для вирішення проблеми формулювання стратегії слід визначити зміст стратегічних цілей та плану дій, тобто засобів, за допомогою яких можна досягти вказаних цілей. В управлінні підприємством мають місце різні цілі та потреби. Зокрема, потреби вітчизняних підприємств можна задовольнити комплексною стратегією, яка повинна забезпечувати реалізацію різнопланових цілей в управлінні підприємством. Такий підхід вимагає досягнення вертикальної та горизонтальної узгодженостей.

Прикладом вертикальної інтегрованості може бути ілюстрація узгодженості загальної стратегії конкурентної боротьби та HR-стратегії (таблиця А.1 додатку А) [27].

Горизонтальна узгодженість може бути досягнутою тоді, коли різні складові загальної HR-стратегії гармонізовані та підтримують одна одну. Для досягнення цього стану дослідники запропонували комплекс таких дій [9]: аналіз потреб і можливостей підприємства, яке розглядається; оцінка того, як складові HR-стратегії зможуть допомогти задовольнити потреби конкретного підприємства; виявлення тих здібностей та поведінки, які вимагаються від працівників, щоб вони максимально сприяли досягненню стратегічних цілей; оцінка ефективності існуючої практики менеджменту персоналу та потреб у змінах; створення програм для розробки таких практичних заходів, приділяючи основну увагу тому, щоб вони були взаємопов'язані.

Перевагою такого підходу є принцип цілісності, коли розвиток усіх складових підприємства не йде в розрізі з HR-стратегією, що призводить до синергетичного ефекту та має підвищити показники ефективності діяльності підприємства.

Приклад горизонтальної стратегії представлено у таблиці А.2 додатку А.

Підводячи підсумки, зауважимо, що напрями розробки HR-стратегії повинні мати такий вигляд: формулювання бачення, місії, цілей підприємства; визначення перспективної потреби в персоналі; врахування зовнішніх і внутрішніх джерел для відбору працівників; визначення особливостей відбору та пріоритетів щодо найму персоналу; вибір методів оцінки персоналу та визначення пріоритетів його розвитку на основі оцінювання; розробка шляхів соціалізації та адаптації персоналу; вибір методів і форм стимулювання працівників; розробка критеріїв заходів та визначення показника ефективності менеджменту персоналу і корегування при необхідності попередніх напрямів. Усе це створює умови для функціонування соціально-економічного механізму ефективності менеджменту персоналу.

Лише формування соціально-економічного механізму ефективності менеджменту персоналу, в межах якого людина розглядається як власник людського та інтелектуального капіталів, при розробленій HR-стратегії здатне забезпечити вітчизняним підприємствам конкурентні переваги при інтеграції останніх до світової системи господарювання та позитивний імідж.

1.2 Сутність формування моделі професійних компетенцій

У системі управління персоналом організації традиційно об'єднуються базові HR-процеси управління людськими ресурсами, до яких належать планування чисельності працівників, підбір і відбір фахівців, розвиток персоналу, проведення оцінки результатів роботи і атестація персоналу.

Можливість значного підвищення ефективності функціонування організації істотним чином залежить від рішення сукупності стратегічних внутрішньо-організаційних проблем, найбільш важливими з яких є: узгодження і координація різних функцій управління людськими ресурсами їх реалізація як єдиної системи; забезпечення єдиного управлінського мислення вищого і середнього менеджменту в організації по відношенню до управління

людськими ресурсами; встановлення взаємозв'язку персонал-стратегій із загально-організаційними стратегічними цілями і завданнями.

Функції управління, що досить часто реалізуються, персоналом виявляються роз'єднаними, ізольованими і різноспрямованими, що різко знижує реальний організаційний ефект від їх здійснення. Приміром, критерії відбору нових працівників не співвідносяться з критеріями їх подальшої атестації, програм навчання або організації ділової кар'єри. Крім того, ці функції часто закріплені за різними структурними підрозділами, які працюють практично автономно і це також призводить до розриву в механізмах координації і інтеграції.

Нині вища, середня і нижча ланка в управлінні сприймає будь-які програми по роботі з персоналом як непотрібні, зайві і прикрі перешкоди в їх діяльності [14]. На наш погляд, така думка характерна і для перших осіб в керівництві організацією, що вважають структурні підрозділи, що працюють з персоналом, другорядними і не здатними принести які-небудь істотні успіхи в діяльності компанії.

Для організації компетенції є раціональним поєднанням знань і здібностей співробітників, які їй потрібні в певний період часу для досягнення намічених цілей і планованих результатів. Один з напрямів в управлінні персоналом полягає в управлінні процесом визначення, застосування, оцінки, придбання, стимулювання і розвитку компетенцій співробітниками компанії. Отже, менеджерів по управлінню персоналом необхідно визначати наявність компетенцій у кандидатів на вакансії при первинній співбесіді при прийомі на роботу, а також проводити аналіз і прогнозувати можливість їх придбання і подальшого розвитку у співробітників для виконання потреб компанії.

Для якісного аналізу і прогнозування компетенцій співробітників компанії необхідно: мати опис усіх посад і усіх функціональних обов'язків відповідно до організаційної структури, штатного розкладу, виконуваних співробітниками для реалізації поставлених завдань; визначити необхідні компетенції для компанії, для кожної з посад і для взаємодії з суміжними

підрозділами; аналізувати і прогнозувати можливості придбання і стимулювання співробітників по подальшому розвитку власних компетенцій для вигоди компанії.

Мета визначення, застосування, придбання, стимулювання, розвитку і оцінки компетенцій персоналу компанії – управляти посадою(людським ресурсом), а не персоналом, для досягнення планованих результатів за мінімально можливими термінами і отримання максимально можливої вигоди в компанії.

Спочатку необхідно підготувати набір необхідних компетенцій, потрібних компанії, для підбору персоналу на будь-яку посаду.

Природно, що в певній професійній сфері конкретні компетенції і їх комбінації набувають конкретної специфіки. Але в той же час виділяються деякі універсальні компетенції, які в рівній мірі здатні привести до успішного керівництва незалежно від виду діяльності і типу організації. Л. Н. Албастова пропонує більше 20 загальних корпоративних компетенцій, наприклад: передбачення; гнучкість; орієнтація на досягнення; ухвалення рішень; організаторські навички; вплив; комунікативні якості.

Основою ідеї моделі розвитку компетенції персоналу є положення про мінливість корпоративних компетенцій, наявність або відсутність яких не є початковою даністю організації, деякою постійною характеристикою. І ще одна важлива деталь: деструктивні наслідки для організації має не лише недолік компетенцій, тобто дефіцит професіоналізму, але також і їх надмірність.

Універсальність моделі як інструменту в управлінні персоналом полягає в наступному. Ця модель дозволяє безпосередньо зв'язати систему управління людськими ресурсами з бізнес-цілями організації як в поточному періоді, так і, що більше важливо, в стратегічній перспективі. Цей взаємозв'язок вибудовується через виділення професійних компетенцій менеджерів і фахівців, виходячи із загально-організаційних цілей. В результаті наявність відповідних компетенцій стає однією з вирішальних умов ефективності менеджменту в реалізації цілей.

Модель розвитку компетенцій лежить в основі системи роботи з персоналом, коли усі елементи і сторони цієї системи орієнтовані тільки на максимально можливий результат в цьому бізнесі. В. Федоренко помічає, що модель розвитку компетенцій однаково застосовується до різних типів організацій, оскільки вибудовується на базі механізмів координації, забезпечуючи тим самим єдність і узгодженість в роботі усіх структурних підрозділів; а також використовує в моделі мову, зрозумілу і доступну усім працівникам і менеджерам організації, що значно підвищує віддачу при використанні цього інструменту. Застосування в управлінській діяльності інструментарію такого типу вимагає певних організаційних умов, оскільки для виникнення кваліфікаційних відмінностей потрібно значну організаційну роботу.

За кордоном на сьогодні часу моделі компетенції мають практично усі найбільші компанії. Причому розробка цих моделей здійснюється професіоналами в області людських ресурсів спеціальними підрозділами і інформація, що містить перелік і опис ключових компетенцій для компанії на цьому етапі її розвитку, є строго конфіденційною. Це є способом забезпечення безпеки функціонування компанії, оскільки конкуренти на основі моделі компетенції можуть отримати розгорнуту картину життя і діяльності компанії, її сильних і слабких сторін, бізнес-пріоритетів і бізнес-стратегій.

Реальність впливу цього інструменту на стратегічні результати діяльності і нові можливості і перспективи розвитку організації відомі не лише з практики зарубіжного менеджменту, але і вітчизняного.

Проблема була вирішена через модель компетенцій, яка сформувала у місцевих кадрів новий тип професійної культури, орієнтованої на якість і дотримання технологічної дисципліни, оскільки спочатку ніякі інструктивні технологічні вимоги не дотримувалися усіма працівниками заводів з традиційно відомих причин. Показовим в цьому сенсі є результат компанії «Кедбері», яка розробила і реалізувала спеціальну програму «Управління

заради прибутку», складовими елементами якої також була модель професійних компетенцій.

Формування моделі розвитку компетенцій розпочинається з процесів аналізу зовнішнього оточення і внутрішньо-організаційних процесів, декомпозиції цілей до рівня працівника, вибір і опис необхідних компетенцій відповідно до цілей, намірів, положення організації.

Складніше здійснюється процес впровадження моделі, який вимагає організації роботи на усіх етапах роботи з персоналом, включаючи відбір, навчання, атестацію, просування і так далі. Описавши компетенції, що дозволяють досягти видатних результатів на кожному конкретному робочому місці, і систематично стимулюючи їх розвиток, компанія зможе добитися значних успіхів. Більше того, змінюючи за допомогою цілеспрямованого навчання і розвитку компетенцій співробітників, організація зможе управляти своїм розвитком [16]. Складність полягає в тому, як виявити компетенції, що забезпечують успішність діяльності в кожній конкретній компанії – з урахуванням особливостей її стратегії, стилю управління і корпоративної культури. Адже важливо не стільки описати компетенції, скільки чітко сформулювати поведінкові індикатори, що показують, як кожна компетенція реалізується.

Традиційно функціональні обов'язки співробітників описувалися через перерахування основних функцій і дій, що розбиваються потім на ще дрібніші операції. Проаналізувавши якості, які повинен мати фахівець, для того, щоб виконувати ці операції, і згрупувавши схожі елементи робочої поведінки (демонстрованих дій), ми отримаємо опис компетенцій через поведінкові індикатори. Якщо в описі посади дійсно враховані усі нюанси, і сама робота (чи робоча ситуація) не зазнає істотних змін, то демонстрація людиною високого рівня заданих компетенцій стане основою успіху.

Якщо зібрати разом базові компетенції, що вимагаються від усіх співробітників, і комплекс спеціальних компетенцій, то вийде досить переконливий набір вимог до поведінки на робочому місці. Тому, корпоративна

модель компетенцій повинна містити як загальні для усіх працівників вимоги, так і специфічні – для конкретних видів діяльності (рисунок Б.1 додаток Б). «Індивідуальні» компетенції визначаються змістом роботи і роллю, яку людина виконує на цій посаді відповідно до очікувань компанії [2].

Базові компетенції – це обов’язкові вимоги до співробітників, вони встановлювалися керівниками вищого рівня. Перелік базових компетенцій описує свого роду ідеальний портрет працівника нашої компанії. Основні з них: відданість бізнесу; націленість на зміни; делегування повноважень; робота в команді; бездоганне виконання своїх обов’язків; порядність.

Кожне з цих понять наповнене для нас конкретним змістом. Керівники вищої і середньої ланки збиралися і обговорювали, як вони розуміють суть кожної з базових компетенцій, яка поведінка очікується від співробітників і заохочується компанією. Функціональні компетенції – це необхідні вимоги до посади, в основі яких – виконувані на робочому місці функції і дії. Функціональні компетенції досить детально описуються в кваліфікаційних довідниках, це обов’язкові вимоги. Говорячи про компетентність, ми мали на увазі майстерність у виконанні певної діяльності. Знання і досвід – невід’ємний атрибут функціональної компетентності, оцінити їх можна за допомогою проведення професійної атестації.

Ролеві компетенції – це вимоги до очікуваного робітника поведінці співробітника. Вони обумовлені, передусім, специфікою діяльності компанії: сферою бізнесу, стилем управління і особливостями корпоративної культури, в якій відображаються усі нюанси життя організації. Переліки ролевих компетенцій в різних компаніях, як правило, співпадають. В той же час смислове наповнення і опис поведінкових індикаторів мають бути суто індивідуальними для кожної організації. Їх треба коригувати відповідно до цілей розвитку компанії, в ідеальному випадку – з випередженням.

Окремо варто відмітити, що багато ролевих компетенцій схожі на управлінські. Оскільки вони є невід’ємними кваліфікаційними вимогами до посади менеджера, можливо, їх слід віднести до функціональних компетенцій.

На перший погляд це виправдано, але, слід зазначити, що успішні в одній компанії менеджери можуть потерпіти невдачу в іншій.

Можливість перетворення моделі компетенцій в діючий високоефективний стратегічний інструмент залежить від фахівців-експертів в області корпоративної психології, які здатні розробити і описати рівневі компетенції, наповнити їх конкретним змістом. Так, робота з моделлю професійних компетенцій в практиці менеджменту специфічною стає внаслідок того, що цей інструмент є абсолютно новим і подібні моделі зацікавленим підприємства доводиться створювати наново, тоді як для західних компаній проблема полягає в основному в адаптації вже існуючих моделей. Таким чином, модель розвитку компетенцій персоналу дозволить керівникам і службам підприємств розробляти, планувати, формувати і використати компетенції персоналу залежно від ресурсного забезпечення організації, що створить можливості для погодженого функціонування усіх систем. Підвищення рівня компетентності персоналу дозволяє досягти відданості працівника інтересам компанії, підвищення продуктивності праці, зменшуючи плинність кадрів і повнішого розкриття здібностей людини.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ В МЕЖАХ HR-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1 Аналіз системи управління персоналом на підприємстві

ДТЕК – найбільша приватна вертикально-інтегрована енергетична компанія України, чії підприємства ефективно працюють у сферах видобутку та збагачення вугілля, а також на ринках генерації та постачання електроенергії. ДТЕК є енергетичним підрозділом «Систем Кепітал Менеджмент (СКМ), провідної фінансово-промислової групи України.

У сучасних умовах стрімко розвивається система корпоративного навчання (СКН) на великих підприємствах. Всього характерно виділяють 2 їх варіанти організації.

Перший полягає в тому, що управління системою корпоративного навчання зосереджено в окремій структурній одиниці (відділ навчання / управління талантами, корпоративний університет, навчальний центр). У регіонально-(філіально) розподілених компаніях таких структур може бути кілька, як правило, вони підпорядковуються центру функціонально. Структура в центральному офісі виконує роль методологічного центру для регіональних структур корпоративного навчання, займається навчанням персоналу центрального офісу та керівників верхнього рівня всієї компанії. Прикладом підприємств з такою організацією корпоративного навчання в Україні є: ВАТ Банк ВТБ, компанії ДТЕК, ВАТ «АльфаСтрахование», Об'єднаної Металургійної Компанії, ТОВ «Євразхолдинг».

Другий варіант полягає в тому, що управління системою корпоративного навчання, по суті, займається керівник HR (HR директор, HR менеджер). Всі функції навчання і розвитку розподілені між співробітниками HR, які є дженералістів. Окремої структурної одиниці, що відповідає за

навчання, немає. Прикладом підприємств з такою організацією систем корпоративного навчання є: ТОВ «Соні Електронікс» і AVON.

Основним показником для бенчмаркінгу структури системи корпоративного навчання є питома вага її співробітників. Цей KPI (Key Performance Indicators), показник, піддається кількісному виміру і вважається найбільш важливим для оцінки ефективності діяльності фірми, відділу або співробітника системи навчання, відноситься до категорії «Ресурсних», тобто показує, якими ресурсами володіє система навчання для вирішення поставлених перед нею завдань, скільки співробітників компанії припадає на 1 співробітника системи корпоративного навчання. У поєднанні з іншими показниками (покриття навчанням персоналу, години навчання на 1 співробітника в рік та ін.) він ілюструє результативність системи, але не її ефективність.

Основою сталого розвитку ДТЕК є висококваліфікований персонал. Ефективне управління людськими ресурсами, постійне підвищення професійного рівня співробітників, мотивація і безпека праці – пріоритетні питання діяльності Компанії. Основні цілі політики управління персоналом [79, с. 98-102]: залучення, мотивація і утримання талановитих та ініціативних фахівців; постійне оновлення знань і розвиток навичок для виконання поточних і майбутніх бізнес-завдань компанії; розвиток управлінського потенціалу та забезпечення високопрофесійного і стабільного управління ДТЕК; створення сприятливих умов праці, що забезпечують охорону здоров'я всіх співробітників.

Основні принципи управління персоналом на підприємстві такі: дотримання чинного трудового законодавства та прав людини; забезпечення конкурентоспроможної винагороди співробітників з урахуванням їх професіоналізму, складності виконання робіт і ступеня відповідальності; надання соціальної підтримки співробітникам ДТЕК.

ДТЕК інвестує значні кошти в розвиток і навчання співробітників. У компанії працює корпоративний університет – Академія ДТЕК. Щорічно

близько 1500 співробітників мають можливість проходити навчання за спеціальними програмами. Навчальні плани Академії охоплюють всі рівні персоналу корпоративного центру та управлінської ланки (ІТП) підприємств. Для робочих організована система навчання у навчальних центрах, а для молодшої ланки менеджерів на підприємствах працює програма «Виробничий менеджмент». Компанія прагне забезпечити власним персоналом не менше 80% вакансій вищого і середнього менеджменту. Тому в ДТЕК діє програма формування кадрового резерву. До участі в цій програмі запрошуються співробітники корпоративного центру і підприємств Компанії, що показали хороші результати роботи за підсумками щорічної оцінки діяльності і які успішно пройшли відбір за методикою Центру розвитку. Для заміщення управлінських посад вищого рівня в Компанії розроблена програма «ТОП-50».

ДТЕК надає великого значення матеріальному і нематеріальному стимулюванню персоналу як фактору посилення внутрішньої мотивації і зацікавленості в підвищенні ефективності праці. З 2010 р. на виробничих підприємствах ДТЕК почалося впровадження нової системи оплати праці, розробленої за методикою міжнародної компанії Hay Group. Ключовими принципами цієї системи – справедливість, мотивація, конкурентоспроможність, прозорість і гнучкість. Для реалізації цілей, що стоять перед ДТЕК у сфері управління персоналом, важливу роль відіграє соціальний захист співробітників. Так як діяльність Компанії пов'язана з важкими умовами роботи (у першу чергу, це стосується вуглевидобувного напрямку), ДТЕК надає своїм співробітникам можливість відпочивати і відновлювати своє здоров'я в спеціалізованих установах, що належать ДТЕК.

До складу компанії входять два підприємства соціальної спрямованості – ТОВ «Соціс» і ТОВ «Соцвугілля» (філія ПАТ «ДТЕК Павлоградвугілля»). Вони об'єднують об'єкти соціальної сфери ДТЕК, зокрема спортивний комплекс, готелі, гуртожитки, санаторії, бази відпочинку та дитячі табори. Щорічно співробітники компанії і їхні родичі користуються послугами цих установ.

До співробітників структури системи корпоративного навчання відносяться всі штатні співробітники компанії, на 100% залучені в навчання і розвиток персоналу компанії, незалежно від підпорядкованості. Наприклад, якщо в компанії є відділ навчання, а також тренери з продажу в комерційних структурах або інструктори з виробничого навчання на підприємстві, вони враховуються при оцінці загальної чисельності структури системи корпоративного навчання. При обчисленні середнього значення даного показника по ринку і галузям не беруться дані компаній, де функція навчання розподілена між співробітниками HR-підрозділу.

Питома вага співробітників системи корпоративного навчання розраховується як відношення середньої чисельності штатних співробітників компанії за рік до середньої чисельності співробітників структури системи корпоративного навчання.

В цілому, компанії прагнуть до збільшення питомої ваги структури системи корпоративного навчання. Збільшення показника означає, що на 1 співробітника корпоративного навчання доводиться менше співробітників компанії.

Є кілька підходів до вибору цільового значення даного показника в компаніях. Цільовим значенням може бути: середнє значення питомої ваги за загальним або галузевою пулу компаній бенчмаркінгу за минулий рік; середнє значення питомої ваги системи корпоративного навчання у компаній-експертів, чий досвід навчання та розвитку персоналу визнаний кращим; середнє значення показника за кілька років бенчмаркінгу; світові показники; середнє значення показника по компаніях зі схожою структурою системи корпоративного навчання.

Сьогодні для системи корпоративного навчання підприємства характерні наступні тенденції: чисельність персоналу, що входить до системи становить 1 співробітник корпоративного навчання на 171 співробітник основного персоналу (таблиця В.1 додаток В).

Аналіз структури системи корпоративного навчання ТОВ «ДТЕК Сервіс» показує, що основну частину працівників становлять керівники і менеджери з навчання та розвитку. Найменша частка менеджерів з оцінки ефективності навчання. В останні роки спостерігається позитивна тенденція у зростанні їх чисельності на підприємстві. Найбільш вона простежується за такими категоріями як: менеджер з оцінки ефективності навчання, коуч/ментор, менеджер/спеціаліст з навчання та розвитку керівників вищої ланки, тренер [15].

В Україні – 74% компаніях існує модель навчання, майже стільки ж (68%) – стратегічні цілі, і лише у 63% компаній топ-менеджмент бере участь в управлінні системи корпоративного навчання і 53% мають місію системи. Як було зазначено вище, це свідчить про ступінь зрілості системи корпоративного навчання українських компаній – етап становлення пройдено, починається етап нарощування системи.

Основними завданнями системи корпоративного навчання є [19]: навчання персоналу. Ступінь регулярності їх проведення в Україні становить 84,21%; управління ефективністю співробітників. Ступінь регулярності проведення становить 63,16%; впровадження цільової корпоративної культури. Ступінь регулярності проведення становить 57,89%; оцінка кваліфікації (компетенцій) співробітника (ступінь регулярності проведення становить 52,63%); управління знаннями (ступінь регулярності проведення становить 42,11%).

В основні завдання також входить впровадження єдиної, підпорядкованої цілі компанії культури, причому ця задача займає 3 місце серед інших - її вказали як регулярну майже 58% респондентів, а 32% вважають, що система корпоративного навчання має брати участь у цьому процесі (таблиця В.2 додаток В).

Серед опитуваних працівників ТОВ «ДТЕК Сервіс» змінити ситуацію в галузі навчання та розвитку всередині організації хотіли б 58%.

У категорії «Інше» вказали: оцінка ефективності навчання; управління талантами; управління талантами (програми охоплюють як Корпоративний центр, так і верхні рівні управління підприємствами); робота з вищими навчальними закладами.

Більшість вказали, що продовжуватимуть розвивати і систематизувати свою систему навчання. 25% компаній зазначили, що навчання буде все більше прив'язуватися до бізнесу і його завданням; що будуть схилитися до внутрішнього навчання та приділяти увагу управлінню талантами.

2.2 Організація оцінки персоналу на підприємстві з використанням компетентісного підходу

Щорічна оцінка діяльності є основою для визначення професійного рівня співробітників, розмірів індивідуальних винагород тощо. Система управління персоналом ТОВ «ДТЕК Сервіс» представлена на рисунку Г.1 додатку Г.

Система щорічної оцінки діяльності співробітників є невід'ємною складовою розвитку, як кожного співробітника, так і підприємства в цілому і спрямована на підвищення загальної ефективності компанії.

Оцінка діяльності співробітників проводиться безпосереднім керівником і затверджується вищим керівником в рамках оргструктури. Підприємство приймає рішення за результатами оцінки після їх затвердження, а для генерального директора підприємства – наглядовою радою. Підприємство приймає рішення про оцінку продуктивності/ результативності співробітників будь-якої з компаній після затвердження результатів оцінки генеральним директором підприємства.

Процедури оцінки включають оцінку результативності та оцінку розвитку компетенцій для всього менеджерського персоналу. Для співробітників підприємства проводиться регулярна оцінка результативності з необхідною для діючої системи преміювання частотою. Оцінка проводиться на підставі затвердженої правлінням методології, чітко сформульованих і вимірних

цілових показників. Оцінка результативності проводиться тільки за показниками, встановленими перед початком оціночного періоду і формально доведеним до співробітників. Підприємство забезпечує зрозумілі і прозорі правила визначення та вибору співробітників, що беруть участь в таких програмах. Підприємство забезпечує виявлення напрямків для поліпшення продуктивності співробітників в рамках проведеної оцінки та врахування їх при формуванні планів розвитку та навчання співробітників.

Процес щорічної оцінки діяльності департаменту ДТЕК описаний в Додатку Г. Для підготовки до проведення щорічної оцінки діяльності не пізніше ніж за 25 робочих днів до початку щорічної оцінки діяльності виконується підготовка списку оцінюваних в порядку, наведеному в таблиці Г.1 додатку Г. До 20 грудня відділ з навчання формує список основних учасників оцінки, в який входять оцінювані, оцінювачі та узгоджуючі. Не пізніше 10 робочих днів до початку щорічної оцінки діяльності відділ з навчання направляє список основних учасників оцінки у відділ по дистанційним програмам департаменту з розвитку персоналу дирекції з управління персоналом корпоративного центру. За 10 робочих днів до початку щорічної оцінки діяльності виконується підготовка оціночних форм для оцінюваних.

Дирекція з управління персоналом корпоративного центру створює оціночні форми на порталі Академії ДТЕК для співробітників корпоративного центру, а також для керівників 1 і 2 рівнів управління підприємств. За 10 робочих днів до початку щорічної оцінки діяльності відділ з дистанційним програмам розсилає основним учасникам оцінки, які раніше не проходили електронні курси з щорічної оцінки діяльності, повідомлення про необхідність їх проходження. Навчання за електронними курсами для співробітників, що одержали повідомлення, є обов'язковим.

Датою початку щорічної оцінки діяльності є 1 лютого. В окремих випадках, дата початку щорічної оцінки діяльності може бути змінена наказом Генерального директора корпоративного центру.

Оцінка діяльності співробітників компанії ДТЕК здійснюється відповідно з моделлю корпоративних компетенцій, яка складається з семи кластерів:

1. Співпраця – оцінює наскільки ефективно співробітник взаємодіє з колегами для досягнення командних цілей, надає допомогу, а в ситуації розбіжностей ставить у пріоритет загальнокомандні мети.

2. Інноваційність – оцінює готовність співробітника приймати нові ідеї, знаходити нові можливості підвищення ефективності своєї роботи, а також його ініціативність у зміні робочих процесів і їх впровадженні.

3. Розвиток – вивчає зацікавленість співробітника у підвищенні свого професійного та особистісного рівня і кроків, зроблених співробітником для саморозвитку, готовність ділитися отриманим досвідом, зацікавленість у виконанні нових завдань.

4. Результативність – оцінюється орієнтація на досягнення результатів, самостійність, наполегливість у досягненні цілей, відповідальність за результати своєї діяльності.

5. Системність – визначається тим, як співробітник збирає і систематизує інформацію, приймає рішення на основі всебічного аналізу ситуації, попереджає можливі труднощі.

6. Організація діяльності – оцінює, наскільки ефективно співробітник організовує робочу діяльність, розподіляє ресурси, управляє ефективністю.

7. Комунікативність – оцінюється ініціативність у спілкуванні, чіткість у вираженні своїх думок, наполегливість у відстоюванні своєї позиції, стійкість до тиску при проведенні переговорів.

Внесення коментарів у всі оціночні форми є обов'язковим для оцінюваного.

У ході самооцінки, при готовності до побудови вертикальної кар'єри в корпоративному центрі, співробітник може номінувати себе до кадрового резерву шляхом виставлення позначки «пропоную свою кандидатуру до кадрового резерву» у формі оцінки компетенцій. Після заповнення кожної форми оцінки оцінюваний відправляє їх оцінюючому, натиснувши на кнопку

«відправити на оціночне інтерв'ю» в електронних формах оцінки. Результатом етапу самооцінки є заповнені оцінюваним і відправлені оцінювачу форми оцінки.

Протягом 5 робочих днів після завершення етапу самооцінки оцінювач проводить оціночні інтерв'ю з кожним оцінюваним. У ході оціночного інтерв'ю: аналізує форму оцінки компетенцій співробітника і проводить оцінку рівня розвитку його компетенцій на порталі Академії ДТЕК; вносить зміни до проекту корпоративного мінімуму на майбутній оцінний період у разі необхідності; проводить аналіз і оцінку фактичного виконання ключових показників ефективності, розглядає коментарі співробітника з метою врахування його думки про свою роботу; обговорює з співробітником завдання на майбутній оцінний період і коригує проект форми ключових показників ефективності.

На підставі проведеної оцінки керівник робить висновок про наявність у співробітника управлінського потенціалу і може номінувати його до кадрового резерву корпоративного центру шляхом виставлення позначки «номінувати працівника до кадрового резерву» у формі оцінки компетенцій співробітника на порталі Академії ДТЕК.

Перевірка відповідності оціночних форм корпоративним вимогам проводиться в міру узгодження оціночних форм і завершується не пізніше 20 робочих днів після початку щорічної оцінки діяльності.

Оціночні форми, що не відповідають корпоративним вимогам, повертаються на доопрацювання. Внесення коментарів щодо коригування оціночних форм, є обов'язковим для відповідальних співробітників дирекції з управління персоналом, що виконують перевірку форм.

Результатом етапу перевірки оціночних форм є повністю заповнені, узгоджені та відповідні корпоративним вимогам оціночні форми на порталі Академії ДТЕК.

Протягом 5 робочих днів після завершення етапу перевірки та коригування форм Відділ з навчання виконує ранжирування результатів оцінки

компетенцій. Для ранжирування використовуються лише узгоджені і перевірені оціночні форми. Протягом 10 робочих днів після завершення ранжирування проводяться сесії керівників.

Протягом 2-х робочих днів з моменту закінчення всіх сесій керівників відділ по навчанню формує консолідований звіт про результати ранжирування співробітників. Департамент з розвитку персоналу дирекції з управління персоналом корпоративного центру вносить на розгляд правління питання про затвердження консолідованого звіту про результати ранжирування співробітників. Протягом 3-х робочих днів після затвердження звіту про результати ранжирування співробітників відділ з навчання передає затвержені звіти про результати ранжирування співробітників корпоративного центру в відділ з компенсацій та пільг департаменту з планування персоналу дирекції з управління персоналом корпоративного центру, список кандидатів до кадрового резерву і список співробітників групи ранжирування «потенціал» по співробітникам корпоративного центру та керівникам 1 і 2 рівня управління виробничих підприємств ДТЕК у відділ з розвитку кадрового резерву департаменту з розвитку персоналу дирекції з управління персоналом корпоративного центру, затвержені звіти за ранжуванням керівників 1 і 2 рівня управління підприємств ДТЕК, що координуються виробничими дирекціями, у відділ з навчання департаменту з управління персоналом вуглевидобутку/генерації електроенергії дирекції з управління персоналом корпоративного центру, а також менеджера з навчання департаменту з управління персоналом дистрибуції та збуту електроенергії дирекції з управління персоналом корпоративного центру, затвержені звіти за ранжуванням керівників 1 і 2 рівня управління підприємств ДТЕК, що не координуються виробничими дирекціями, керівникам підрозділів з управління персоналом підприємств ДТЕК.

За співробітникам корпоративного центру, яким два роки поспіль присвоюється група ранжирування «потенціал», розглядається питання про звільнення від займаної посади. Протягом 20 робочих днів після отримання

затвердженого консолідованого звіту про результати ранжирування співробітників. Відділ з компенсацій та пільг департаменту з планування персоналу дирекції з управління персоналом корпоративного центру формує індивідуальні листи про результати щорічної оцінки діяльності для співробітників корпоративного центру і передає їх керівникам оцінюваних. Відділ з компенсацій та пільг/відповідальний співробітник підприємства ДТЕК формує індивідуальні листи про результати щорічної оцінки діяльності для керівників 1 і 2 рівня управління підприємств ДТЕК і передає їх керівнику 1-го рівня управління відповідного підприємства. Керівники протягом 3-х робочих днів з дати отримання індивідуальних листів про результати щорічної оцінки діяльності оцінюваних. Для співробітників, які вступили в посаду або були переведені на нову позицію форми оцінки створюються згідно з правилом створення форм оцінки. Отже, щорічна оцінка персоналу є одним з найважливіших механізмів функціонування підприємства в цілому. Вона впливає на мобільність, оперативність та персоніфікованість оплати праці.

За допомогою оцінки керівник оцінює професійні навички кожного співробітника, вплив його особистих характеристик на працю, індивідуальний вклад в загальну справу. Результати щорічної оцінки прямо впливають на зарплатню співробітника. Основою системи оцінки (компетентності та потенціалу), навчання і розвитку персоналу в компанії ДТЕК є корпоративна модель компетенцій. Під компетенцією розуміється якість людини, описана в термінах спостережуваної поведінки, необхідної для ефективного виконання певної діяльності.

Види компетенцій представлені в таблиці Г.2 додатку Г.

Щорічна оцінка діяльності персоналу вперше була проведена на підприємстві у 2016 році. Першим з практичних етапів оцінки є самооцінка співробітників за компетенціями, описаним в корпоративній моделі компетенцій компанії. Процес щорічної оцінки персоналу наведено у Додатку В. Архітектура моделі компетенцій представлена в Додатку Д.

Згідно архітектурі моделі компетенцій, виділяють 5 кваліфікаційних рівнів працівників: робітники; спеціалісти; керівники початкової ланки; керівники середньої ланки; керівники вищої ланки.

Компетенції, якими повинні володіти співробітники професійної групи «робочі» представлені в таблиці Г.3 додатку Г. Як видно з таблиці, компетентний робітник орієнтований на результат і якість, що виражається в прагненні до досягнення найкращих результатів у роботі, а також знанні стандартів якості роботи і прагненні їм відповідати, акуратності в роботі з інструментами, обладнанням та машинами.

При оцінці професійної групи «майстри» керівникові слід також звернути увагу на орієнтованість співробітника на результат, навик організації і планування своєї праці, вміння розвивати підлеглих, делегуючи їм важкі, але розвиваючі завдання, прагнення до професійного розвитку, виражене в регулярності і цілеспрямованості його дій, метою яких є професійний розвиток та вдосконалення, а також дотримання ним трудової дисципліни і безпеки праці. Компетенції для професійної групи «майстра» представлені в таблиці Г.4 додатку Г.

Розглянемо компетенції для співробітників адміністративних служб (таблиця Г.5 додаток Г). Дані співробітники також повинні бути орієнтовані на результат, повинні слідувати стандартам і нормам, що має виражатися в свідомості, пунктуальності, старанності і дотриманні трудової дисципліни. Також співробітник адміністративних служб повинні бути орієнтовані на клієнта, що передбачає вміння точно визначати запити, очікування і потреба внутрішнього клієнта і діяти відповідно до них.

Професійна група «інженери і фахівці», як і всі попередні, згідно компетенціями, представленим у таблиці Г.6 додатку Г, повинна бути орієнтована на результат, аналогічно «співробітникам адміністративних служб», слідувати стандартам і нормам і мати відповідний рівень володіння професійними знаннями, як «робочі і майстри» прагнути до професійного розвитку. Крім цього «інженери і фахівці» також повинні бути ініціативними і

самостійними, а значить вміти самостійно визначати проблему і приймати рішення в термінових ситуаціях

За результатами самооцінки, оцінки керівниками, співробітниками ранжуються відповідно до отриманих оцінок. Метою ранжування є визначення для кожного з учасників ранжування групи: майстерність; компетентність; розвиток; потенціал.

На ТОВ «ДТЕК Сервіс» за результатами щорічної оцінки діяльності в 2022 р. ранг «Майстерність» отримали 20% співробітників, 36% отримали ранг «Компетентність», до рангу «Розвиток» були віднесені 32% співробітників і 12% до рангу «Потенціал» (рисунок Г.2 додаток Г).

З рисунку Г.2 можемо побачити, що в цілому відхилення від норми в оцінці персоналу підприємства є незначними, переважають співробітники з рангом «компетентність», найменший відсоток серед ранжованих займають працівники з рівнем «потенціал», що є позитивним моментом, оскільки це свідчить про загальну високу кваліфікацію співробітників.

За професійними групами ситуація з ранжуванням представлена на рисунку Г.3 додатку Г, де видно, що в професійних групах «керівники» та «робітники» переважають співробітники з рангом «Компетентність», що говорить про їх достатньо високий рівень підготовки. Схожі тенденції спостерігаються у цих групах з працівниками решти рівнів, зокрема найменший відсоток становлять робітники та керівники з рангом «потенціал». У спеціалістів ситуація трохи інакша: так само, найменшу частку серед ранжованих становлять працівники групи «потенціал», проте переважають співробітники з рангом «розвиток», що може свідчити про необхідність підвищення освітнього рівня спеціалістів компанії. Можна зробити висновок про високий рівень кваліфікації та підготовки персоналу підприємства ТОВ «ДТЕК Сервіс».

В результаті аналізу персоналу за різними ознаками (стать, вік, займана посада) можна зробити висновок про переважання жіночої статі у колективі над чоловічою, переважання кількості співробітників, що займають посаду

робітників у загальній чисельності працівників, що займають інші позиції в організаційній структурі підприємства. У ТОВ «ДТЕК Сервіс» наступна вікова тенденція: 63 особи віком до 30 років; 160 осіб має вік в межах 30-50 років і 43 особи – старше 50 років. Одним з виявлених недоліків існуючої системи оцінки персоналу є відсутність системи оцінки керівників за компетенціями. Тому розробка та впровадження компетенцій та системи оцінки для керівників вважається доцільною.

За результатами проведеного в роботі аналізу розвитку системи корпоративного навчання на підприємстві ТОВ «ДТЕК Сервіс» визначено основні принципи управління персоналом на підприємстві: дотримання чинного трудового законодавства та прав людини; забезпечення конкурентоспроможної винагороди співробітників з урахуванням їх професіоналізму, складності виконання робіт і ступеня відповідальності. Компанія використовує переважно зариту кадрову політику, оскільки планує забезпечити власним персоналом не менше 80% вакансій вищого і середнього менеджменту. Тому в ДТЕК діє програма формування кадрового резерву.

Аналіз структури системи корпоративного навчання ТОВ «ДТЕК Сервіс» показує, що основну частину працівників становлять керівники і менеджери з навчання та розвитку за такими категоріями персоналу: менеджер з оцінки ефективності навчання, коуч / ментор, менеджер / спеціаліст з навчання та розвитку керівників вищої ланки, тренер. В основні завдання підприємства також входить впровадження єдиної, підпорядкованої цілям і стратегії корпоративної культури, причому ця задача займає 3 місце серед інших за результатами проведеного опитування персоналу, 58% респондентів визначили її як провідну, а 32% вважають, що система корпоративного навчання повинна забезпечити реалізацію цього завдання.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ HR-ПРОЦЕСІВ ШЛЯХОМ РОЗРОБКИ МОДЕЛІ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ

3.1 Моделювання професійних компетенцій керівників на підприємстві

Сукупність загальних принципів, що встановлюють необхідність розробки моделі компетенцій і впровадження її в процес управління персоналом організації, знаходить відображення у компетентісному підході до управління персоналом. У описуваному дослідженні поняття «компетенція», «корпоративна модель компетенцій», «компетентісний підхід» є ключовими. Впровадження компетентісного підходу дозволяє оптимізувати цілий ряд бізнес-процесів в управлінні персоналом. По-перше, швидше і точніше відбувається відбір персоналу за рахунок можливості зіставити характеристики кандидата з представленими в корпоративній моделі компетенціями. По-друге, керівник отримує критерії для ефективної оцінки підлеглих. По-третє, модель компетенцій задає орієнтири для подальшого розвитку персоналу і планування його кар'єри в організації. По-четверте, корпоративна модель компетенцій визначає критерії для монетарної і немонетарної мотивації персоналу.

Методи збору даних, які найчастіше використовуються при розробці моделей компетенцій, можна умовно розділити на три групи. Найбільшу групу складають опитувальні методи: прогностичне інтерв'ю, інтерв'ю по критичних інцидентах, метод репертуарних решіток, інтерв'ю по отриманню поведінкових прикладів, аналіз робочого завдання, метод «прямих атрибутів». Другу групу утворює єдиний метод – пряме спостереження. Третя група представлена методом збору даних, який ґрунтований на аналізі документів.

Емпіричне дослідження включає декілька етапів і стадій. На першому етапі на основі зібраних різними методами даних розробляються три моделі компетенцій фахівця з персоналу. На другому етапі перевіряється валідність моделей компетенцій на основі оцінки ефективності роботи і рівня виразності

компетенцій фахівців з персоналу виробничого підприємства. На третьому етапі перевіряється валідність описаних в кожній моделі компетенцій і розробляється комплексна модель. Для кожного етапу і кожної стадії дослідження цілеспрямовано формується вибірка випробовуваних.

При побудові емпіричної моделі використовуються дані, зібрані за допомогою аналізу документів. На основі зібраного в ході теоретичного аналізу списку компетенцій для дослідницьких цілей розробляється спеціальний опитувальник, в який включаються компетенції. У опитувальнику вказуються найменування компетенцій, дається їх визначення. Усі компетенції, представлені в опитувальнику, розділяються на групи.

У моделі «Young» (2002) (грунтована на моделі «Sarawano's» (1993), компетентність і компетенції для виконання пов'язані між собою. Компетентність визначається як особова характеристика (мотиви, риси, роль і знання), і як поводить людина (майстерність, або навички). Компетенцією є те, що певний фахівець зобов'язаний робити – його трудова діяльність (функції, завдання). Що у свою чергу, призводить до виконання інших дій.

У моделі «Jacob's» (1989) вводяться поняття «твердих» і «м'яких» компетенції. М'які компетенції відносяться до таких якостей, як творчість і чутливість, тобто включають особисті якості, які лежать в основі поведінки. Ці елементи розглядаються як такі, що концептуально відрізняється від жорстких компетенцій, таких як «уміння добре організувати роботу». Відмінність моделі Jacob's добре вписується в модель Юнга, ідентифікуючи поведінкові компетенції як тверді, а м'які компетенції як особові характеристики людини.

У Великобританії, стандартна модель описується через компетенції, які представляються у формі результатів конкретної роботи. Роль компетенцій, необхідних в кожній роботі визначається через засоби функціонального аналізу (рисунок Д.1 додаток Д).

Сучасна модель MCI (Management Charter Initiative) компетенцій описана в National Occupational Standards for Management, включає особисті компетенції, відсутні в оригіналі. Таке впровадження було створене для вирішення деяких

критичних зауважень в МСІ стандартах. Що зокрема стосуються області управління, так недавні роботи показали, що важливо враховувати такі поведінкові характеристики, як упевненість в собі, чуйність і витривалість.

Загальна схема структури компетенцій представлена на рисунку Д.2 додатку Д. На цій схемі компетенції збиваються в кластери. Оцінка кластера може бути ґрунтована на ряду суджень, які відносяться до потреб учнів, потребам на робочому місці і характеристик одиниць компетенції.

Існують певні критерії ефективно працюючої моделі компетенцій, сформульовані Марком Паркінсоном. Необхідно пам'ятати, що для оцінки кращого кандидата слід визначити компетенції, які мають бути:

1. Вичерпними. Список компетенцій повинен повністю відбивати усі основні функції професійної діяльності (приблизно 10-12 компетенцій).
2. Дискретними. Окрема компетенція повинна відноситися до певної діяльності, яка може бути чітко відокремлена від інших видів діяльності. Якщо компетенції перекриваються, важко точно оцінювати роботу або людей.
3. Сфокусованими. Кожна компетенція має бути чітко визначена.
4. Доступними. Кожна компетенція має бути доступним чином сформульована, щоб її можна було використати універсально.
5. Конгруентними. Компетенції повинні зміцнювати організаційну культуру і посилювати довгострокові цілі компанії. Якщо компетенції здаються занадто абстрактними, вони не принесуть користі і не можуть бути прийняті.
6. Сучасними. Система компетенцій повинна постійно оновлюватися, оскільки повинна відбивати справжні і майбутні потреби організації.

На основі існуючих моделей розроблялися різні підходи до оцінки компетенцій. Загальні підходи до визначення компетенцій можна розділити на 3 групи: поведінковий підхід (американська традиція); функціональний підхід (британська традиція); багатовимірний і цілісний підхід (Франція і Німеччина).

У американському підході визначення і оцінка компетенцій створювалися як альтернатива традиційним тестам виміру рівня інтелекту, які мають слабкі можливості для прогнозування ефективності роботи [24]. Компетентнісний

підхід застосовувався в цілях визначення причин успіху і ефективної роботи кращих працівників і виявлення їх відмінностей від менш успішних. Зокрема, в 2000 р. була створена модель компетентності лідера (Holton і Lynham), де компетенції були визначені як шість кластерів (рисунок Д.3 додаток Д). Компетенції ділилися на 3 рівні – загальноорганізаційні, індивідуальні і рівень процесів.

Англіїці, у визначенні компетенції зосереджувались не на особових характеристиках, а на властивостях самої діяльності. При функціональному підході ключові ролі грають професійні стандарти, які потім декомпозируються у вигляді компетенцій. На рисунку Д.4 додатку Д показана цілісна модель професійної компетентності, розроблена Cheetham and Chivers. Модель включає п'ять наборів пов'язаних компетенцій.

У Франції компетентнісний підхід представлений двома полярними напрямками: компетенції як універсальна ознака особи і компетенції як індивідуальні здібності, що проявляються в процесі виконання роботи. Визначення компетенції ґрунтується на трьох аспектах: знанні, досвіді і поведінкових характеристиках.

У Німеччині вводиться поняття «Ключові кваліфікації», що включає індивідуальні компетенції, які формулюються як здатність до співпраці, гнучкість, етичність, незалежність в рішенні проблем. На рисунку Д.5 додатку Д показана стандартна типологія компетенцій для моделі в німецькій традиції.

Кожен з цих підходів має певні переваги. Традиційний Американський підхід продемонстрував важливість індивідуальних особливостей і використання поведінкової компетенції як засіб розвитку чудової продуктивності.

Основний підхід Великобританії показав значення професійних певних стандартів функціональної компетенції і їх застосовності на робочому місці. Підхід, прийнятий у Франції і Німеччині демонструє потенціал багатовимірної і більше аналітичної концепції компетенцій.

Тій або іншій ситуації можуть знадобитися різні кластери компетенцій, налагоджені по-різному у кожному конкретному випадку (рисунок Д.6 додаток Д).

Припустимо, використовуватимемо інтеграційну модель професійної компетенції на основі британської традиції. Множина усіх кандидатів на посаду представляються у вигляді моделей компетенцій.

Позначимо через $X = \{X_i\}$ безліч співробітників ($i = 1, \dots, M$, де M – кількість об'єктів), які нині, готові до роботи і мають повну інформацію по структурі компетенцій; X_0 – ідеальна модель співробітника, або модель характеристик посади, на яку робиться відбір і згідно якої здійснюється пошук, що найбільш задовольняє вимогам кандидата. Кожного співробітника можна представити у вигляді компетенцій (розглядаючи їх як підсистеми), що входять в його модель компетентності, на основі яких складається зважена оцінка компетентності (формула 3.1):

$$X_i = \{X_{i,1}, X_{i,2}, \dots, X_{i,N}\}$$

$$X_{i,1} \in S_1, \dots, X_{i,j} \in S_j, \dots, X_{i,N} \in S_N, \quad (3.1)$$

де N – кількість компетенцій, з яких складається модель компетенції кандидата;

S_j – безліч усіх компетенцій, що відповідають тій або ній сфері діяльності ($j=1, \dots, N$).

Кожен кандидат включає набір певних компетенцій, які мають чисельне представлення. Ці компетенції комбінуються в окремі компетентності і діляться на три рівні. Індивіди представлені як кортеж з N дійсних чисел (формула 3.2):

$$X_i = \{X_{i,1}, X_{i,2}, \dots, X_{i,N}\}, X_i \in X, x_{i,j} \in R, \quad (3.2)$$

Завдання відбору персоналу в цій роботі відрізняється тим, що відбір походить з певної безлічі кандидатур на посаду, що мають адекватну компетентнісну оцінку, що ґрунтується на результатах роботи, особистих якостях.

Набір параметрів, що характеризують яку-небудь компетенцію у складі усієї моделі, можна описати матрицею (формула 3.3):

$$X_{i,j} = \|x_{i,j}^k\|, \quad (3.3)$$

де $x_{i,j}^k$ – значення k-ГА параметра (тут k грає роль рівня компетенції, в нашому випадку k=3) j-й компонент i-го кандидата на посаду (k=1..L – кількість параметрів).

Завдання полягає в тому, щоб вибрати такого співробітника, якого найшвидше можна адаптувати до вимог посади. Комбінуючи різним способом компетенції, отримаємо нові набори компетенцій X', що складаються з компонент-прототипів. Множину таких прототипів ми позначимо через D (формула 3.4):

$$D = S_1 \times S_2 \times \dots \times S_N, \quad (3.4)$$

Ця множина D і є простором пошуку, в якому необхідно шукати прототип, найбільш відповідного вимогам. Обираючи той або інший прототип з простору пошуку, треба оцінити перспективу його використання згідно з деякими критеріями. Наприклад, час адаптації співробітника, вартість підготовчих курсів навчання і багато інших. Припустимо, що у нас є функція критеріїв, як відображення f в R (формула 3.5):

$$f_a: D \times A \rightarrow R, a = 1, \dots, P, \quad (3.5)$$

де P – кількість критеріїв.

Елементи множини R – впорядковані пари (d, a) для усіх можливих i .

За наявності декількох критеріїв функція локальних критеріїв буде мати вигляд (формула 3.6):

$$F = \varphi(F_a) = \varphi(f_1, f_2, \dots, f_n), \quad (3.6)$$

Функції критеріїв досить складно описати формально, з іншого боку, експерт завжди може дати декілька рекомендацій і правил стосовно поведінки цих функцій. Для розрахунку цих функцій і подолання цієї складності, доцільно використати системи нечіткого виведення. Введемо на множині D відношення переваги, яку позначимо символом « $>$ ». Для будь-яких прототипів X_1' і X_2' з D відношення $X_1' > X_2'$, виконуватиметься тоді і тільки тоді, коли X_1' , за усіма показниками краще X_2' . Або іншими словами (формула 3.7):

$$X_1' > X_2' \leftrightarrow \forall \alpha, f_\alpha(X_1', X_0) \geq f_\alpha(X_2', X_0), \quad (3.7)$$

Таким чином, отримуємо завдання багатокритерійної оптимізації. Задача пошуку кращого співробітника формулюється таким чином: задані вимоги (рівні компетенцій) до нового співробітника X_0 , задані набори компетенцій усіх кандидатів $X_{i,j}$. Вимагається знайти такий набір параметрів, при якому функція F мінімальна. Результатом завдання є знаходження множини Парето. Оскільки для будь-якої допустимої точки, що лежить поза множиною Парето, знайдеться точка у безлічі Парето, що дає по усіх цільових функціях значення не гірше, ніж в цій точці і хоч би по одній цільовій функції – строго краще. Звідси витікає, що рішення багатокритерійної задачі оптимізації доцільно вибирати з множини Парето, оскільки будь-яке інше, очевидно, може бути поліпшене деякою точкою Парето як мінімум за одним критерієм без погіршення інших критеріїв.

Таким чином, отримана математична модель дозволяє прийняти рішення про вибір найкращого кандидата. Пошук ідеального об'єкту здійснюється на основі порівняння кожного претендента з ідеальним профілем працівника з урахуванням важливості даних якостей особи для цієї сфери діяльності. Сформульовано задачу пошуку кращого співробітника, яка формулюється таким чином: задані вимоги (рівні компетенцій) до нового співробітника X_0 , задані набори компетенцій усіх кандидатів $X_{i,j}$. Вимагається знайти такий набір параметрів, при якому функція Φ мінімальна. Отримана в роботі математична модель дозволяє прийняти рішення про вибір найкращого кандидата. Пошук ідеального об'єкту здійснюється на основі порівняння кожного претендента з ідеальним профілем працівника з урахуванням важливості даних якостей особи для цієї сфери діяльності.

3.2 Удосконалення методичних підходів щодо оцінки ефективності системи управління персоналом на підприємстві

Сучасне управління на вітчизняних підприємствах можливо охарактеризувати як антикризове. Необхідність упровадження антикризових дій зумовлене як суттєвим впливом мінливого зовнішнього середовища, так і станом внутрішнього середовища, яке характеризується дефіцитом фінансових ресурсів, низьким професійно-кваліфікаційним рівнем персоналу, застарілою технікою, низьким рівнем відповідальності керівництва за наслідки прийняття управлінських рішень.

Витрати на персонал тісно пов'язані із загальною ефективністю менеджменту персоналу, яка має забезпечуватися засобом реалізації соціально-економічного механізму ефективності менеджменту персоналу. Дієвість реалізації можна відстежити шляхом дослідження впливу факторів, які входять до складу узагальненого критерію ефективності системи управління персоналом, на ефективність діяльності підприємства ТОВ «ДТЕК Сервіс» на основі побудови економіко-математичної моделі.

З урахуванням зазначеного вище наведемо систему показників, за допомогою яких буде здійснено факторне моделювання, найменування та позначення, подані в таблиці Ж.1 додатку Ж.

Склад показників відображає фінансові, інтелектуальні, соціальні, професійно-кваліфікаційні й культурні аспекти соціально-економічної ефективності системи управління персоналом.

Як видно з таблиці Ж.1 3.6, кількісні характеристики досліджуваного явища відображають показники P1-P11, P13, P14, P16, а якісні – P12, P15, P17, P18. Оскільки певна сукупність показників (P12, P15, P17, P18) є результатом анкетного опитування та носить характер експертної оцінки, тобто показники відображаються відповідями анкетованих «низький», «середній», «високий», то для їх введення до матриці, що буде оброблятися процедурою факторного аналізу, необхідно запровадити логічну змінну, що буде мати кількісні значення 1, 2 та 3 відповідно. Проведення економічних досліджень з використанням факторного аналізу (додаток 3) передбачає, що факторне подання значної кількості статистичних характеристик явища, що вивчається, є адекватним, якщо отримані фактори пояснюють хоча б 75% варіації показників (таблиця 3.3 додаток 3).

Як видно з таблиці, найбільш значущими є перші два фактори, які загалом пояснюють 46,2% мінливості, а кожний окремо – 26% та 20,2% відповідно. Третій, четвертий і п'ятий фактори пояснюють відповідно 14,3%, 9,7% та 6,4%, а загалом п'ять факторів пояснюють відсоток загальної дисперсії показників. Отже, факторний аналіз дозволяє на рівні 76,7% спільності подати первісні змінні, які відображають забезпечення соціально-економічної ефективності кадрового менеджменту досліджуваних підприємств. Для економічної інтерпретації цих складових розглянемо значення їх вагових коефіцієнтів. Інтенсивність навантаження факторів представлені в таблиці 3.4 додатку 3. Оскільки навантаження фактора на показник становить коефіцієнт кореляції між ними, то доцільно визначати фактор з навантаженнями, які мають значення, що перевищують 0,65.

Як видно з таблиці 3.4, до першого фактора увійшли показники рівня функціонування об'єктів соціальної інфраструктури (P6) з навантаженням 0,59, частка працівників, що охоплена оцінюванням, (P8) з навантаженням 0,69, частка витрат на навчання персоналу в сукупних витратах підприємства (P10) з навантаженням 0,87, частка працівників, що пройшли профнавчання або курси підвищення кваліфікації, (P11) з навантаженням 0,81, рівномірність завантаження персоналу (P4) з навантаженням (-0,74) та рівень соціальної забезпеченості працівників (P13) з навантаженням (-0,68). Негативний знак факторного навантаження на показники P4 та P13 свідчить про нерівномірність завантаження персоналу, відсутність соціальної забезпеченості працівників на досліджуваних підприємствах та його дестабілізуючий вплив на забезпечення соціально-економічної ефективності кадрового менеджменту.

Зміст першого фактора дозволяє тлумачити нову інтегровану змінну як фактор, що сприяє розвитку кадрової політики та який має значний вплив на забезпечення соціально-економічної ефективності системи управління персоналом. Структуру другого фактора визначають продуктивність персоналу (P1) з навантаженням 0,82, впровадження науково-технічного прогресу (P7) з навантаженням 0,75, частка нематеріальних активів у сумі активів підприємства (P9) з навантаженням 0,63. До цього ж фактора увійшла продуктивності праці персоналу (P16) з негативним знаком факторного навантаження (-0,86), що говорить про непродуктивну працю персоналу на підприємствах, що підлягали дослідженню. Отже, групування цих показників свідчить, що другим фактором, який визначає забезпечення соціально-економічної ефективності кадрового менеджменту, є фактор, що сприяє формуванню інтелектуального капіталу підприємства. До третього фактора увійшли показники плинності персоналу (P3) з навантаженням (-0,58), надійність роботи персоналу (P5) з навантаженням 0,67, рівень довіри (P12) з навантаженням 0,63, рівень психологічної атмосфери в колективі (P15) з навантаженням (-0,75) та рівень неформальної соціалізованості (P17) з навантаженням 0,7. Сукупність показників, що увійшли до третього фактора, дозволяє його інтерпретувати як фактор, що сприяє

розвитку соціального капіталу підприємства. Четвертий фактор має навантаження тільки на показник рівня відповідальності персоналу (P18) з навантаженням 0,82. Величина пояснювальної цим фактором загальної дисперсії (9,7) свідчить про значний рівень впливу складової забезпечення соціально-економічної ефективності кадрового менеджменту підприємства, що дозволяє визначити його як фактор, що формує ставлення персоналу до праці. Факт існування зазначеного фактора свідчить, що формування у працівників почуття причетності до діяльності та цілей підприємства потребує подальшого розвитку, тобто все більш нагальним стає завдання активізації такого структурного елементу соціально-економічної ефективності кадрового менеджменту, як відповідальність персоналу підприємства та формування у персоналу позитивного ставлення до праці.

Стосовно п'ятого фактора слід відзначити, що він містить два показники - рівень трудової дисципліни (P2) з навантаженням 0,62 та частку витрат на проведення корпоративних заходів (P14) з досить високим навантаженням 0,9. Усі навантаження мають позитивний знак, а отже, кількісне зростання показників, що складають структуру фактора, спричиняють стимулюючий вплив на динаміку досліджуваного явища. Об'єднання цих показників відображає значущість організаційної культури для забезпечення соціально-економічної ефективності кадрового менеджменту. Поданий склад значущих показників п'яти факторів дозволяє зробити такі узагальнення: усі наведені показники деякою мірою впливають на забезпечення соціально-економічної ефективності кадрового менеджменту; стан соціально-економічної ефективності кадрового менеджменту за аналізований період на досліджуваних підприємствах визначається такими факторами: фактор, що сприяє розвитку кадрової політики, фактор, що сприяє формуванню інтелектуального капіталу підприємства, фактор, що сприяє розвитку соціального капіталу підприємства, фактор, що формує ставлення персоналу до праці, та фактор, що забезпечує сприятливу організаційну культуру. Отже, показники P1-P18 утворюють п'ять факторів, що найбільшою мірою впливають на забезпечення соціально-

економічної ефективності кадрового менеджменту, а саме: фактор, що сприяє розвитку кадрової політики; фактор, що сприяє формуванню інтелектуального капіталу; фактор, що сприяє розвитку соціального капіталу підприємства; фактор, що формує ставлення персоналу до праці; фактор, що забезпечує сприятливу організаційну культуру.

У ході проведення дослідження виявилось, що до зазначених раніше трьох складових, які забезпечують соціально-економічну ефективність кадрового менеджменту, додалося ще дві: ставлення персоналу до праці та сприятлива організаційна культура. Однак слід відзначити, що найвагоміший вплив на забезпечення соціально-економічної ефективності кадрового менеджменту здійснюють такі складові, як кадрова політика, інтелектуальний та соціальний капітали підприємства при забезпеченні соціально-економічної ефективності кадрового менеджменту.

За результатами проведеного дослідження в роботі запропоновано практичні та методичні засади щодо удосконалення розробки моделей професійних компетенцій в організації з метою ефективно оцінки персоналу підприємства. Здійснено порівняння існуючих методів розробки моделей професійних компетенцій в організації, які мають певні переваги.

Традиційний Американський підхід продемонстрував важливість індивідуальних особливостей і використання поведінкової компетенції як засіб розвитку чудової продуктивності. Основний підхід Великобританії показав значення професійних певних стандартів функціональної компетенції і їх застосовності на робочому місці. Підхід, прийнятий у Франції і Німеччині демонструє потенціал багатовимірної і більше аналітичної концепції компетенцій. Зазначено, що при грамотному застосуванні моделі компетенцій її використання не обмежується оцінкою. Вона має бути основою для розробки системи оцінки, навчання, розвитку і мотивації, а також відбору персоналу на вакантні посади. Побудова цілісної системи дозволяє використати модель компетенцій найефективніше і отримати найбільше повернення на інвестиції в персонал.

ВИСНОВКИ

1. Розкрито сутність формування кадрової HR-стратегії як умови забезпечення соціально-економічної ефективності системи управління персоналом підприємства. Стратегічне управління персоналом підприємства – це багатогранний процес, здійснення якого дозволить забезпечити підприємство висококваліфікованими працівниками, створити умови для більш повного розкриття їх потенціалу, що дозволить об'єднати всю кадрову роботу для реалізації конкурентної стратегії підприємства, істотно підвищити ефективність господарювання та досягти конкурентних переваг. Для вдосконалення процесу стратегічного управління персоналом необхідно забезпечити комплексне бачення проблем і цілісний підхід до людських ресурсів у взаємозв'язку зі стратегічними установками підприємства та створення корпоративної культури інноваційного типу.

2. Визначено принципи формування моделі професійних компетенцій. Основна конкурентна перевага будь-якої компанії, що прагне зміцнити свої позиції на глобальних ринках – створення професійного ядра кадрового потенціалу. Інтенсивні зміни у сфері людських ресурсів вже набувають воістину революційний характер, і фахівців в області кадрового менеджменту очікує радикальний зсув від сформованих професійних рольових стереотипів до принципово нових ролей: стратега, підприємця і маркетолога. Ці зрушення, зачіпаючи в першу чергу стратегію організації, перетворюють кадрові стратегії в її ключовий елемент.

3. Здійснено аналіз системи управління персоналом на підприємстві. Компанія використовує переважно закриту кадрову політику, оскільки планує забезпечити власним персоналом не менше 80% вакансій вищого і середнього менеджменту. Тому в ДТЕК діє програма формування кадрового резерву. Аналіз структури системи корпоративного навчання ТОВ «ДТЕК Сервіс» показує, що основну частину працівників становлять керівники і менеджери з навчання та розвитку за такими категоріями персоналу: менеджер з оцінки

ефективності навчання, коуч/ментор, менеджер/спеціаліст з навчання та розвитку керівників вищої ланки, тренер. В основні завдання підприємства також входить впровадження єдиної, підпорядкованої цілям і стратегії компанії корпоративної культури, 58% респондентів ТОВ «ДТЕК Сервіс» визначили її як провідну, а 32% вважають, що система корпоративного навчання повинна забезпечити реалізацію цього завдання.

4. Досліджено організацію оцінки персоналу на підприємстві з використанням компетентнісного підходу. Основа управління персоналом ДТЕК – система управління ефективністю, в рамках якої реалізується модель оцінки, яка дозволяє виміряти результативність, компетентність і потенціал людини. За проведення оцінки персоналу в компанії відповідає департамент з розвитку персоналу корпоративного центру та відповідні підрозділи на підприємствах. Основною метою департаменту є створення та управління системою оцінки та всебічного розвитку персоналу компанії. Процедурою оцінки ефективності працівників передбачені наступні етапи: планування робіт, затвердження графіків проведення оцінки; повідомлення про початок процедури оцінки; самооцінка компетенцій; проведення оціночних інтерв'ю; підведення підсумків.

Корпоративна модель компетенцій є основою для проведення оцінки працівників компанії ДТЕК. Компетенції адаптовані для всіх професійних груп, задіяних в роботі підприємств, корпоративного центру компанії та мають свою специфіку. Щорічна оцінка персоналу є одним з найважливіших механізмів функціонування підприємства. За допомогою оцінки керівник оцінює професійні навички кожного співробітника, вплив його особистих характеристик на працю, індивідуальний вклад в загальну справу. Результати щорічної оцінки прямо впливають на зарплатню співробітника.

5. Удосконалено методичні підходи щодо розробки моделей професійних компетенцій в організації. Здійснено порівняння існуючих методів розробки моделей професійних компетенцій: Традиційний Американський підхід; Основний підхід Великобританії; підхід, прийнятий у Франції і Німеччині.

Зазначено, що при грамотному застосуванні моделі компетенцій її використання не обмежується оцінкою. Вона має бути основою для розробки системи оцінки, навчання, розвитку і мотивації, а також відбору персоналу на вакантні посади. Сукупність загальних принципів, що встановлюють необхідність розробки моделі компетенцій і впровадження її в процес управління персоналом організації, знаходить відображення у компетентістному підході до управління персоналом. Сформульовано задачу пошуку кращого співробітника, яка формулюється таким чином: задані вимоги до нового співробітника, задані набори компетенцій усіх кандидатів. Отримана в роботі математична модель дозволяє прийняти рішення про вибір найкращого кандидата. Пошук ідеального об'єкту здійснюється на основі порівняння кожного претендента з ідеальним профілем працівника з урахуванням важливості даних якостей особи для цієї сфери діяльності.

6. Удосконалено методичні підходи щодо оцінки ефективності системи управління персоналом на підприємстві. Визначено вплив факторів, які входять до складу узагальненого критерію ефективності системи управління персоналом, на ефективність діяльності підприємства ВАТ «ДТЕК Сервіс» на основі побудови економіко-математичної моделі. Наведено систему показників, за допомогою яких здійснено факторне моделювання. Склад показників відображає фінансові, інтелектуальні, соціальні, професійно-кваліфікаційні й культурні аспекти соціально-економічної ефективності системи управління персоналом. Поданий склад значущих показників п'яти факторів дозволяє зробити такі узагальнення: 1) усі наведені показники деякою мірою впливають на забезпечення соціально-економічної ефективності кадрового менеджменту; 2) стан соціально-економічної ефективності кадрового менеджменту за аналізований період на досліджуваних підприємствах визначається такими факторами: фактор, що сприяє розвитку кадрової політики, фактор, що сприяє формуванню інтелектуального капіталу підприємства, фактор, що сприяє розвитку соціального капіталу підприємства, фактор, що формує ставлення персоналу до праці, та фактор, що забезпечує сприятливу організаційну

культуру; 3) навантаження факторів на показники мають різні знаки, що свідчить про неоднозначний вплив показників на рівень соціально-економічної ефективності кадрового менеджменту на підприємстві.

Однак слід відзначити, що найвагомий вплив на забезпечення соціально-економічної ефективності кадрового менеджменту здійснюють такі складові, як кадрова політика, інтелектуальний та соціальний капітали підприємства при забезпеченні соціально-економічної ефективності кадрового менеджменту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дибкова Л. М. Індивідуальний підхід у формуванні професійної компетентності майбутніх економістів : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» / Л. М. Дибкова. Київ, 2006. 13 с.
2. Коваленко В.С., Маркова С.В., Олійник О.М. Розвиток та оцінка персоналу як системоутворюючий елемент поліпшення результативності діяльності підприємства в нестабільних умовах. Приазовський економічний вісник. 2019. № 1(12). С. 82–89. URL: <http://rev.kpu.zp.ua/vypusk-12>
3. Кошова Т. В. Професійний розвиток державних службовців на засадах самотренінгу : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.03 «Державна служба» / Т. В. Кошова. Дніпропетровськ, 2004. 22 с
4. Круглов В.В., Чепенко М.А. Використання ключових показників ефективності (KPI) в управлінні мотивацією персоналу на підприємствах сфери торгівлі. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2015. № 3(2). С. 30–35.
5. Кузьмин В. М. Розвиток підприємства на основі моделі компетенцій. Причорноморські економічні студії. 2018. № 28–1. С. 165–169.
6. Левицький В.В. Операційний менеджмент : конспект лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 110 с.
7. Лисенко Ю. В. Ефективність використання управлінського персоналу машинобудівних підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Ю. В. Лисенко. Запоріжжя, 2008. 24 с.
8. Менеджмент організацій: навч. посіб. / Надія Михайлівна Буняк. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі України, 2023. 192 с.
9. Міщенко І. Б. Дидактичні умови формування психолого-педагогічної компетентності майбутніх викладачів економіки в процесі професійної підготовки : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец.

13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» / І. Б. Міщенко. Житомир, 2004. 20 с.

10. Овчиникова М.О., Делієва Є.С. Забезпечення ефективного проведення оцінки персоналу. Вісник ХНТУ. 2020. № 1(72). Ч. 2. С. 62–67. DOI: 10.35546/kntu2078-4481.2020.1.2.8

11. Операційний менеджмент: навч.-метод. посібник для самостійної роботи здобувачів вищої освіти денної, заочної форми навчання та дистанційного навчання першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» за освітньою програмою «Менеджмент організацій і адміністрування» / Укладачі: Снітко Є.О., Завгородня Є.Є. Старобільськ: Видво ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2021. 184 с.

12. Осадча Н. В. Механізм розвитку управлінського потенціалу промисловості : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.07.01 «Економіка промисловості» / Н. В. Осадча. Донецьк, 2003. 24 с.

13. Оцінка 360° для Performance Review. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/otsinka-360-dlya-performancereview/>

14. Погорелов Ю. С. Природа, рушійні сили та способи розвитку підприємства : монографія / Ю. С. Погорелов. Харків : АдВА™, 2010. 352 с.

15. Полуніна О. В. Психологічна компетентність викладача вищого педагогічного навчального закладу як чинник успішності управління процесом учіння студентів : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. психол. наук : спец. 19.00.07 «Педагогічна та вікова психологія» / О. В. Полуніна. Київ, 2004. 24 с.

16. Страпчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В. Менеджмент: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.

17. Суліменко Д.В. Щодо питання поняття й правового значення оцінювання працівників. Право і суспільство. 2020. № 2. Ч. 2. С. 82–86. DOI: 10.32842/2078-3736/2020.2-2.13

18. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
19. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник / Ф. І. Хміль. Київ : Академвидав, 2013. 608 с.
20. Цалко Т.Р., Невмержицька С.М. Система ключових показників ефективності як запорука ефективного управління бізнес-процесами в компанії. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. № 6(74). С. 160–167.
21. Цимбалюк С.О., Білик О.М. Оцінювання персоналу : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2021. 311 с.
22. Чобіток В.І. Формування системи оцінки персоналу на підприємстві: сучасні системи та технології. Бізнес Інформ. 2019. № 5. С. 192–196. DOI: 10.32983/2222-4459-2019-5-192-196
23. Шегда А. В. Менеджмент : підручник / А. В. Шегда. Київ : Знання, 2014. 687 с.
24. Шокун В. В. Основи менеджменту : навчальний посібник / В. В. Шокун, Т. І. Пішеніна. Київ : Університет України, 2015. 340 с.
25. Dessler G. Human Resource Management 15th ed. Pearson, 2016. 720 p.
26. Ivanytska, S., Galayda, T., & Tenytska, N. Personnel Labor Remuneration Innovative Systems Implementation for Construction Companies in Ukraine. International Journal of Engineering & Technology. 2018. Vol. 7(3.2). P. 149–153. DOI: 10.14419/ijet.v7i3.2.14393
27. Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage Designing Strategies for Effective Human Resource Management / S. E. Jackson, Michael A. Hitt, Angelo S. DeNisi. Published by Jossey–Bass A Wiley Imprint – 2003. – 479 p.
28. Starton M., Niesel K., Bauman N. Milestone-oriented usage of Key Performance Indicators – an industrial case study. e-Informatica Software Engineering Journal. 2018. Vol. 12. Issue 1. P. 217–236.12. DOI: 10.5277/e-Inf180109

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

УЗГОДЖЕНІСТЬ ПРИ ФОРМУВАННІ КАДРОВОЇ HR-СТРАТЕГІЇ

Таблиця А.1 – Узгодженість стратегії конкурентної боротьби та HR-стратегії

Стратегія конкурентної боротьби	HR-стратегія		
	Забезпечення ресурсами	Розвитку персоналу	Винагороди
Досягнення конкурентних переваг через нововведення	Набір та утримання професіональних працівників, які сприйнятливі до інновацій і мають досвід роботи у цій сфері	Розвиток стратегічних здібностей і збільшення можливостей для поширення здібностей до інновацій, накопичення інтелектуального капіталу підприємства	Забезпечення фінансових стимулів і винагород, а також визнання за успішні інновації
Досягнення конкурентних переваг завдяки підвищенню якості	Використання ускладнених процедур відбору персоналу, щоб здійснити найм людей, які з найбільшою ймовірністю привнесуть високу якість у виробництво продукції та надання послуг	Мотивування до розвитку підприємства, розробки та використання процесів управління знаннями; підтримання ініціативи, спрямовані на сукупну якість і турботу про клієнтів за умови цілеспрямованого професійного навчання	Узгодженість винагороди з показниками якості та високим рівнем обслуговування замовників
Досягнення конкурентних переваг шляхом найму працівників, кращих, ніж у конкурентів	Використання ускладнених процедур відбору персоналу, які засновані на аналізі спеціальних здібностей, необхідних підприємству	Розвиток процесів навчання на робочому місці, сприяння самоосвіті шляхом створення планів особистого розвитку як складової процесу управління показниками роботи	Розробка процесів управління показниками роботи, що дозволяють ув'язати як фінансові, так і нефінансові винагороди до рівня компетенції та професіоналізму; забезпечення конкурентоспроможного рівня оплати праці
Досягнення конкурентних переваг через ефективність менеджменту персоналу	Використання різних джерел принаймні персоналу; застосування ускладнених процедур відбору персоналу, приділення уваги кадровому резерву на підприємстві, лізинг персоналу	Розвиток працівників як на робочому місці, так і поза ним, що має підвищити ефективність витрат; сприяння самонавчанню в контексті особистого розвитку; інвестування в людський капітал	Винагорода повинна враховувати результати роботи у вигляді комплексу показників ефективності: економічної, соціальної, інтелектуалізації праці, організаційної, інноваційно-інвестиційної

Джерело: складене за [67, с. 206, 207]

Таблиця А.2 – Узгодженість складових у загальній HR-стратегії

Загальна HR-стратегія	Складові HR-стратегії		
	Забезпечення ресурсами	Розвиток персоналу	Винагорода
Поліпшення показників індивідуальної ефективності	Набір персоналу за принципом рівня компетентності, введення центрів оцінки	Використання навчання, яке спрямоване на підвищення рівня компетентності; введення центрів розвитку	Введення оплати, яка залежить від рівня компетентності
Поширення бази професійних навичок	Виявлення потреб розвитку професійних навичок співробітників	Аналіз професійних навичок; використання цілеспрямованого професійного навчання щодо виявлених потреб, офіційна реєстрація професійних навичок	Введення оплати, яка залежить від рівня професійної майстерності
Підсилення рівня вмотивованості	Аналіз особливостей фінансової винагороди працівників та побудова співбесіди при відборі персоналу таким чином, щоб отримати об'єктивну інформацію про вмотивованість працівників у майбутньому	Забезпечення можливості навчання для закріплення особливостей високомотивованих працівників	Використання процесів управління показниками праці як бази для забезпечення фінансової винагороди, що пов'язана з можливостями розвитку та зростання
Підсилення відданості персоналу	Розроблення філософії підприємства; приділення уваги питанням відданості та лояльності при відборі персоналу; аналіз особливості відданих і лояльних працівників, визначення існуючих позитивних і негативних тенденцій у керівництві	На основі аналізу особистих справ розроблення заходів щодо ознайомлення працівників з організаційними цінностями; поширення неформальних комунікацій; сприяння діалогу між керівниками та підлеглими; розповсюдження символіки підприємства, його девізу, гімну та інших атрибутів, що сприяють формуванню відданості персоналу	Винагорода за підтримку цінностей підприємства, набуття поведінки, яка відповідає лояльним працівникам; поширення нематеріальних стимулів

Джерело: [67, с. 208]

ДОДАТОК Б

МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ



Рисунок Б.1 - Модель компетенцій організації

Джерело: [26, с. 108-116]

ДОДАТОК В
АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ТОВ «ДТЕК СЕРВІС»

Таблиця В.1 - Ролі / посади співробітників структури системи корпоративного навчання ТОВ «ДТЕК Сервіс»

Роль / посада	Співвідношення чисельності персоналу системи корпоративного навчання (у% від кількості опитаних)					
	Є виділена одиниця		Немає		Є частиною обов'язків співробітників HR	
	2021 р.	2022 р.	2021 р.	2022 р.	2021 р.	2022 р.
Керівник системи корпоративного навчання	80	72,2	0	22,2	20	5,6
Менеджер / фахівець з навчання та розвитку	80	83,3	20	11,1	0	5,6
Тренер (поведінковий тренінг у класі)	40	61,1	20	33,3	40	5,6
Адміністратор, фахівець з організації навчання	60	50	20	27,8	20	22,2
Інструктор-викладач на виробництві, в продажах	40	50	0	44,4	60	5,6
Менеджер / фахівець дистанційного навчання	40	33,3	20	55,6	40	11,1
Менеджер / фахівець з навчання та розвитку керівників вищої ланки	20	44,4	40	50	40	5,6
Менеджер / фахівець з кадрового резерву (управління талантами)	40	38,9	20	50	40	11,1
Менеджер / фахівець з комунікацій СКО	20	22,2	40	55,6	40	22,2
Коуч / ментор	20	38,9	60	50	20	11,1
Менеджер / фахівець з оцінки ефективності навчання	0	16,7	40	61,1	60	22,2

Таблиця В.2 - Завдання системи корпоративного навчання ТОВ «ДТЕК Сервіс»

Показники	Регулярно	Фрагментарно	Ні, не плануємо	Ні, і не плануємо
Навчання персоналу	84,21	10,53	5,26	0
Оцінка компетенцій співробітника	52,63	31,58	15,79	0
Безперервний розвиток кар'єри	26,32	42,11	21,05	10,52
Управління знаннями	42,11	31,58	21,05	5,26
Впровадження цільової корпоративної культури	57,89	31,58	0	10,53
Організаційний розвиток та внутрішній консалтинг	31,58	42,11	10,53	15,78
Управління ефективністю співробітників	63,16	15,79	21,05	0
Інші	10,53	5,26	0	0

ДОДАТОК Г
ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ КОМПАНІЇ
ТОВ «ДТЕК СЕРВІС»

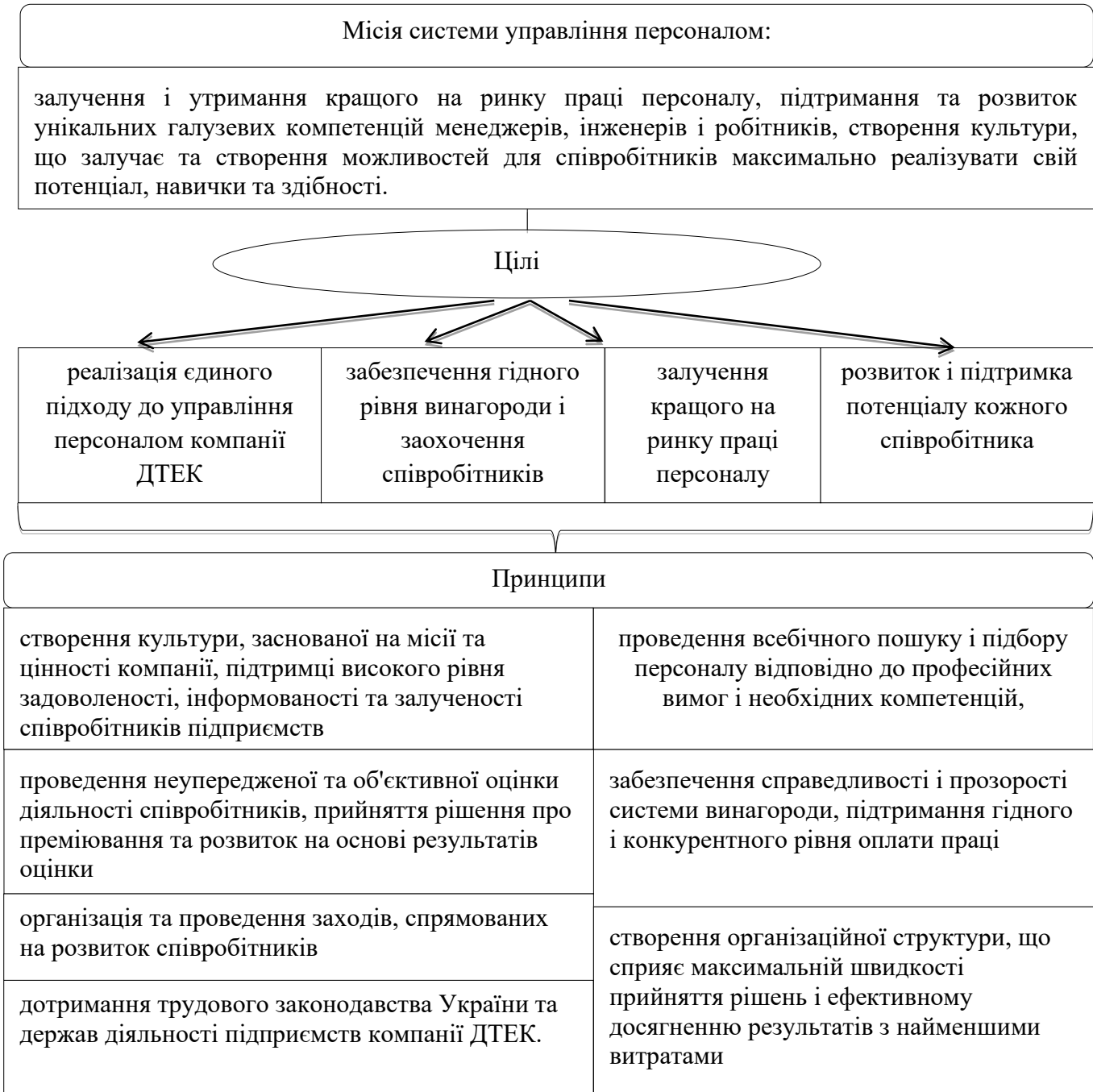


Рисунок Г.1 – Система управління персоналом ТОВ «ДТЕК Сервіс»

Таблиця Г.1 – Порядок проведення щорічної оцінки діяльності ДТЕК

№ з/п	Опис процедури
1.	Відділ з навчання департаменту з розвитку персоналу дирекції з управління персоналом корпоративного центру направляє у відділ з адміністрування персоналу департаменту з планування персоналу дирекції з управління персоналом корпоративного центру запит про надання поточної штатної розстановки, організаційної структури, звіту про переміщення співробітників в рамках підприємств ДТЕК, отримує відповідь на запит не пізніше 5-ти робочих днів з дати його направлення і формує список оцінюваних.
2.	Відділ з навчання направляє запит керівникам підрозділів з управління персоналом підприємств ДТЕК, що не координуються Виробничими дирекціями, про надання даних по керівникам 1 і 2 рівнів управління підприємств ДТЕК, отримують ці дані не пізніше 5 робочих днів з дати направлення запиту і формують списки оцінюваних по даних підприємствах.
3.	Відділ з навчання департаменту з управління персоналом вуглевидобутку/генерації електроенергії дирекції з управління персоналом корпоративного центру, а також менеджер з навчання департаменту з управління персоналом дистрибуції та збуту електроенергії дирекції з управління персоналом корпоративного центру направляють запити керівникам підрозділів з управління персоналом підприємств ДТЕК про надання даних по керівникам 1 і 2 рівнів управління підприємств, одержують ці дані не пізніше 5 робочих днів з дати направлення запиту і формують списки оцінюваних.
4.	Відділ з навчання департаменту з управління персоналом вуглевидобутку/генерації електроенергії дирекції з управління персоналом корпоративного центру, а також менеджер з навчання департаменту з управління персоналом дистрибуції та збуту електроенергії дирекції з управління персоналом корпоративного центру надають дані про керівників 1 і 2 рівнів управління підприємств ДТЕК у відділ з навчання, який консолідує надані списки оцінюваних.

Таблиця Г.2 – Види компетенцій компанії ДТЕК

Види компетенцій	Опис	Компетенції
Корпоративні	задають корпоративні вимоги до всіх працівників компанії;	орієнтація на результат; відкритість новому;
	визначають потенціал кар'єрного зростання працівника в компанії;	аналітичне та системне мислення; ініціативність;
	описують особистісні установки і мотивацію людини.	орієнтація на економічну доцільність; співпраця.
Керуючі	описують управлінські навички та вміння, необхідні для успішного керівника компанії;	стратегічне бачення(тільки для першого рівня управління); розвиток підлеглих; управління виконанням;
	визначають готовність співробітника виконувати управлінські функції.	управління ресурсами (матеріальними, тимчасовими, фінансовими, людськими); ефективна комунікація.
Функціональні	описують специфічні навички та вміння, необхідні працівникові для успішного виконання функціональних обов'язків.	орієнтація на внутрішнього клієнта; внутрішній консультант;
		збір інформації та уважність до деталей;
		вирішення проблем;
		слідування стандартам і нормам;
		управління змінами; стратегічне бачення.

Таблиця Г.3 – Компетенції професійної групи «робітники»

№ з/п	Найменування компетенції	Опис компетенції
1	Орієнтація на результат	Виражається в прагненні до досягнення найкращих результатів у роботі
2	Орієнтація на якість	Знає стандарти якості роботи і прагне їм відповідати. Проявляє акуратність у роботі з інструментами, обладнанням і машинами
3	Прагнення до професійного розвитку	Вживає регулярні та цілеспрямовані дії з метою свого професійного розвитку і вдосконалення
4	Трудова дисципліна і безпека праці	Ставлення до роботи, яке характеризується свідомістю, пунктуальністю, старанністю і виражається в дотриманні трудової дисципліни, правил і норм з охорони праці і ТБ

Таблиця Г.4 – Компетенції для професійної групи «майстри»

№ з/п	Найменування компетенції	Опис компетенції
1	Орієнтація на результат	Виражається в прагненні до досягнення найкращих результатів у роботі
2	Організація і планування праці	Ефективно працює в рамках суворої дисципліни запланованого графіка при оптимальному використанні доступного часу Визначає пріоритети завдань з метою найкращої їх реалізації, становить реальні плани, що стосуються власної роботи та роботи підлеглих. Організовує їх роботу таким чином, щоб виконання їх завдань йшло згідно з планом
3	Розвиток підлеглих	Свідомо управляє розвитком підлеглих, делегує важкі, але розвиваючі завдання
4	Прагнення до професійного розвитку	Вживає регулярні та цілеспрямовані дії з метою свого професійного розвитку і вдосконалення
5	Трудова дисципліна і безпека праці	Робоча дисципліна і безпека праці в колективі - це свідоме ставлення до роботи, яке виявляється у дотриманні підлеглих виробничої дисципліни і норм безпечного виконання робіт(техніки безпеки)в підлеглому трудовому колективі

Таблиця Г.5 – Компетенції для професійної групи «співробітники адміністративних служб»

№ з/п	Найменування компетенції	Опис компетенції
1	Орієнтація на результат	Виражається в прагненні до досягнення найкращих результатів у роботі
2	Дотримання стандартів і норм	Ставлення до роботи, яке характеризується свідомістю, пунктуальністю, старанністю і виражається в дотриманні трудової дисципліни, норм і правил поведінки
3	Професійні знання та навички	Рівень володіння професійними знаннями, розуміння того, як необхідно виконати завдання, способи і методи їх виконання
4	Орієнтація на клієнта	Уміння точно визначати запити, очікування і потреба внутрішнього клієнта і діяти відповідно до них

Таблиця Г.6 – Компетенції для професійної групи «інженери і фахівці»

№ з/п	Найменування компетенції	Опис компетенції
1	Орієнтація на результат	Виражається в прагненні до досягнення найкращих результатів у роботі
2	Дотримання стандартів і норм	Ставлення до роботи, яке характеризується свідомістю, пунктуальністю, старанністю і виражається в дотриманні трудової дисципліни, норм і правил поведінки
3	Ініціативність і самостійність	Ставлення до роботи, яке характеризується свідомістю, пунктуальністю, старанністю і виражається в дотриманні трудової дисципліни, норм і правил поведінки
4	Прагнення до професійного розвитку	Вживає регулярні та цілеспрямовані дії з метою свого професійного розвитку і вдосконалення
5	Професійні знання та навички	Рівень володіння професійними знаннями, розуміння того, як необхідно виконати завдання, способи і методи їх виконання

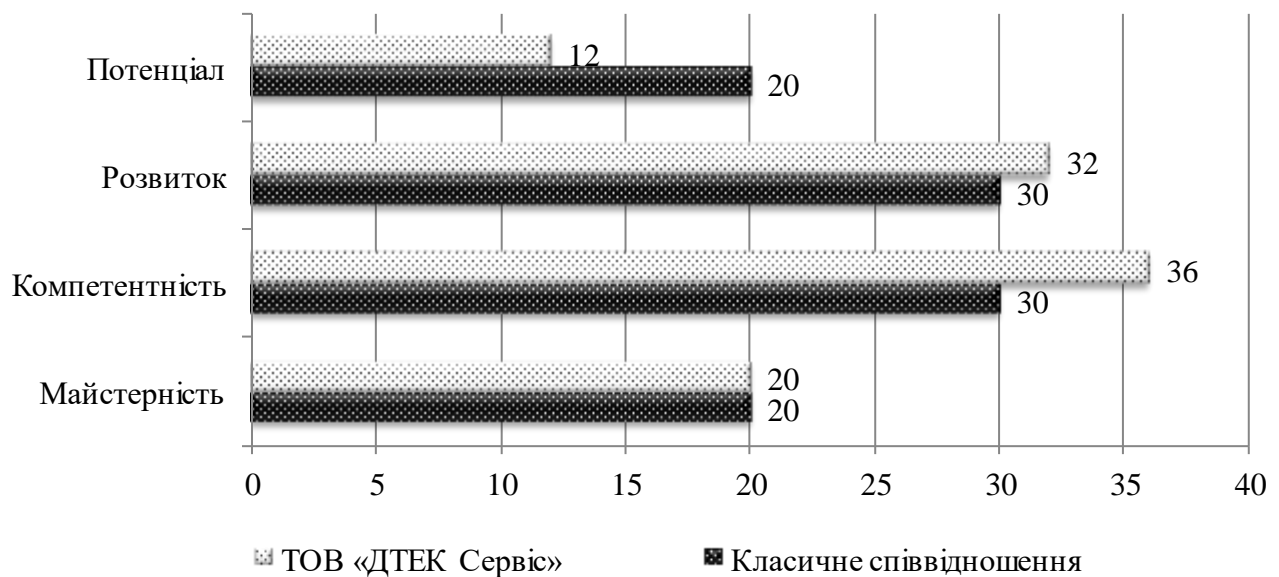


Рисунок Г.2 – Ранжування співробітників ТОВ «ДТЕК Сервіс» за результатами оцінки

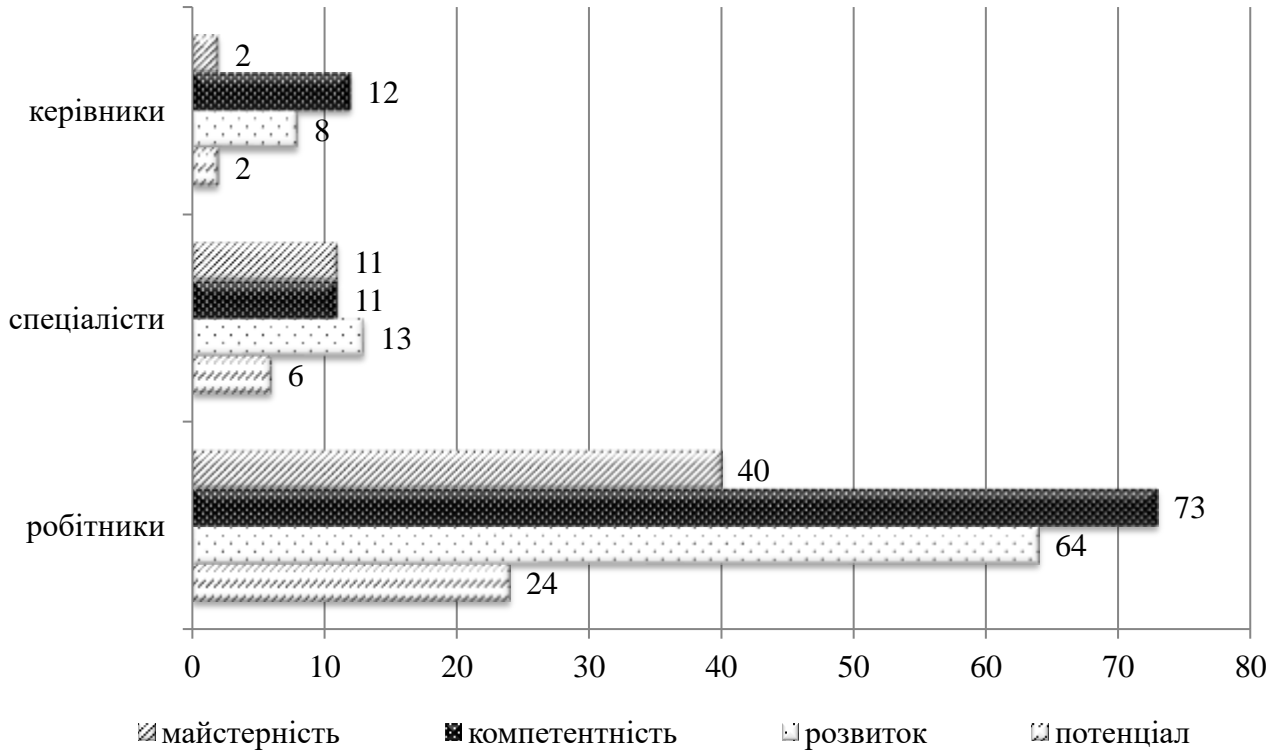


Рисунок Г.3 – Ранжування співробітників ТОВ «ДТЕК Сервіс» за професійними групами у 2022 р.

ДОДАТОК Д

МОДЕЛЮВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ КЕРІВНИКІВ

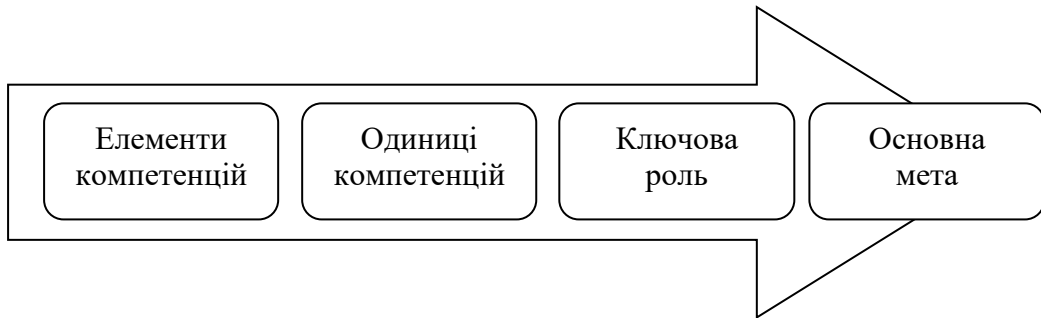


Рисунок Д.1 – Схема функціональної залежності робіт в стандартній моделі компетенції

Джерело: [30]

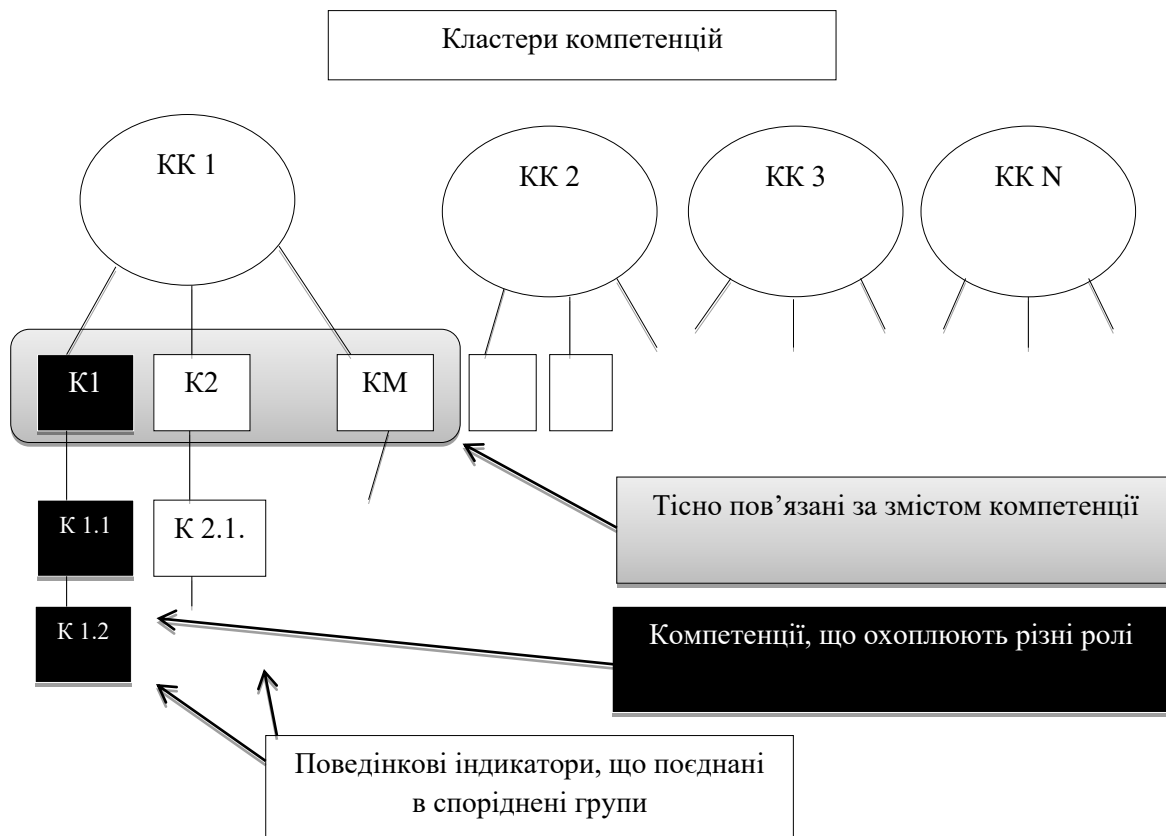


Рисунок Д.2 – Розбиття компетенцій на кластери

Джерело: [30]

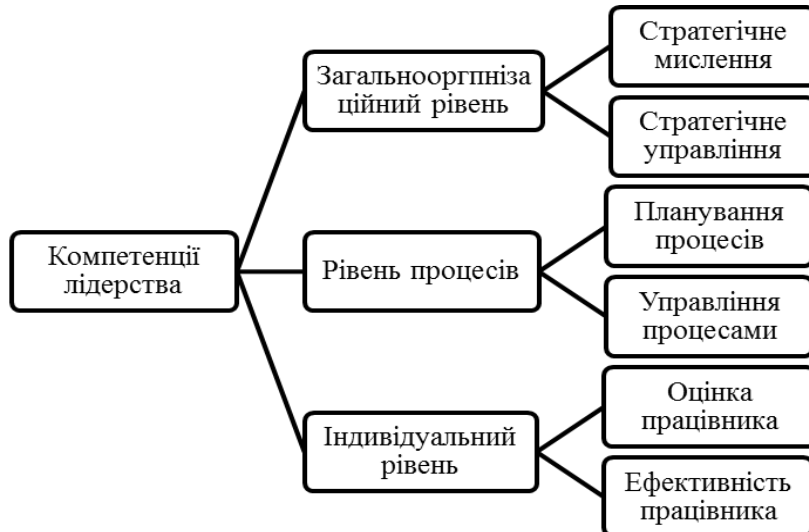


Рисунок Д.3 – Модель компетенцій лідера

Джерело: [27, с. 72]

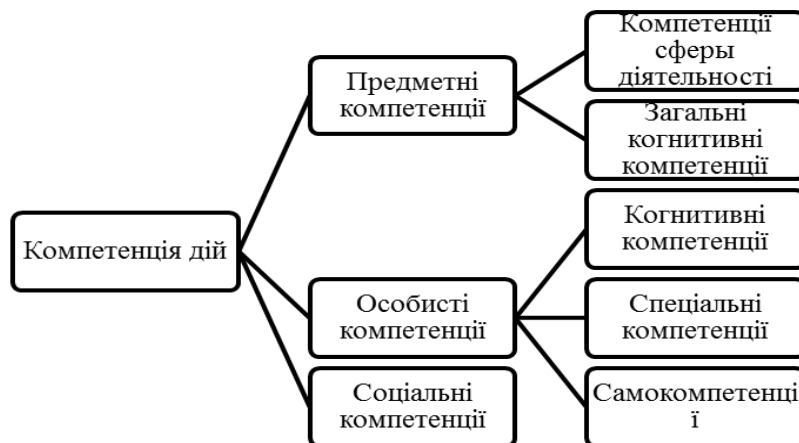


Рисунок Д.4 – Інтеграційна модель професійної компетентності
(британська традиція)

Джерело: [27, с. 73]

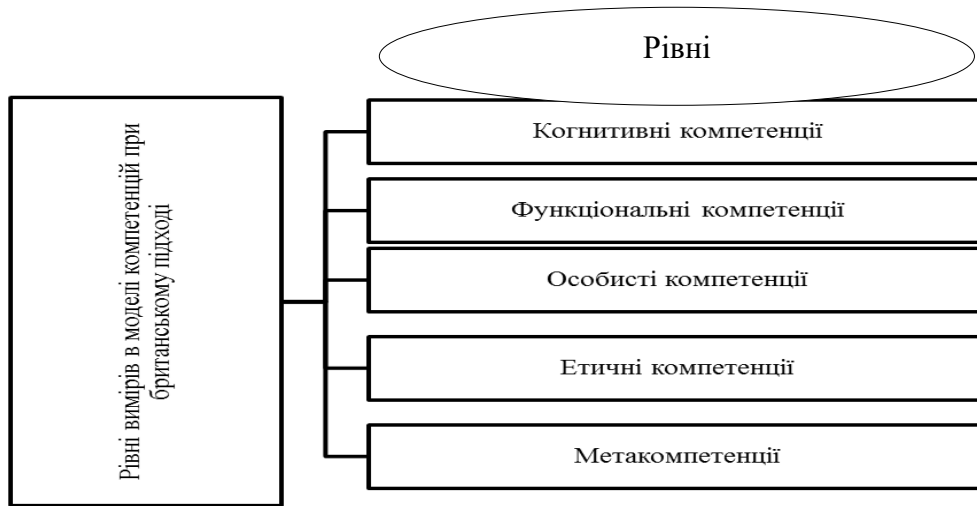


Рисунок Д.5 – Німецький підхід: «компетенції дії»

Джерело: [27, с. 76]

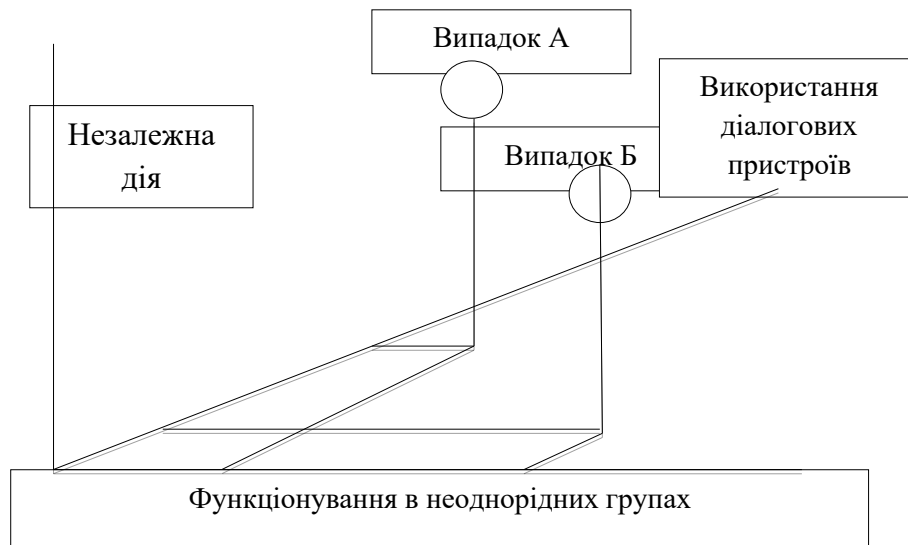


Рисунок Д.6 – Комбінування компетенцій в різних ситуаціях

Джерело: [31]

ДОДАТОК Ж
СКЛАД ПЕРВІСНИХ ПОКАЗНИКІВ ЩОДО ОЦІНКИ СКЛАДОВИХ
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ

Таблиця Ж.1 – Склад первісних показників щодо оцінки складових соціально-економічної ефективності кадрового менеджменту

Показник		Формула розрахунку	Умов. познач.
1	2	3	4
Кадрова політика	Рівень залежності від підприємства, бали	Установлюється на основі конкретних соціологічних і психологічних досліджень за допомогою експерта	P1
	Рівномірність завантаження персоналу, %	Відношення фактичної трудомісткості до планової трудомісткості	P4
	Рівень соц. забезпеченості працівників, грн.	Відношення розміру соціальних пільг, які надаються працівникам, до фонду оплати праці	P13
	Надійність роботи персоналу, дн./осіб	Відношення періоду часу, за який мала місце робота персоналу без нерегламентованих втрат часу, до середньооблікової чисельності персоналу	P5
	Рівень трудової дисципліни, бали	Відношення кількості випадків порушення трудової і виконавчої дисципліни до середньооблікової чисельності персоналу	P2
	Плинність персоналу, %	Відношення числа звільнених за власним бажанням працівників до середньооблікової чисельності персоналу	P3
	Рівень користування об'єктами соціальної інфраструктури, бали	Встановлюється на основі конкретних соціологічних і психологічних досліджень за допомогою експерта	P6
Інтелектуальний капітал	Упровадження наук.-техніч. прогресу, грн.	Сумарний річний ефект від упровадження нової технології	P7
	Частка працівників, що займаються самонавчанням, %	Відношення числа працівників, що займаються самонавчанням, до середньооблікової чисельності персоналу	P8
	Частка нематеріальних активів у сумі активів підприємства, грн..	Відношення залишкової вартості нематеріальних активів до підсумку балансу	P9
	Частка витрат на навчання персоналу в сукупних витратах, %	Відношення витрат на навчання персоналу до сукупних витрат підприємства	P10

Закінчення табл. Ж.1

	Частка працівників, що пройшли курси підвищення кваліфікації,%	Відношення кількості працівників, що пройшли профнавчання до середньо-облікової чисельності персоналу	P11
	Продуктивність праці, грн/осіб	Відношення вартості обсягу виробленої продукції до середньо облік. чисельності персоналу	P16
Соціальний капітал	Частка витрат на проведення корпоративних заходів,%	Відношення витрат на проведення корпоративних заходів до сумарних операційних витрат підприємства	P14
	Рівень психологічної атмосфери в колективі	Установлюється на основі конкретних соціологічних і психологічних досліджень за допомогою експерта	P15
	Рівень неформальної соціалізованості	Установлюється на основі конкретних соціологічних і психологічних досліджень за допомогою експерта	P17
	Рівень відповідальності персоналу	Установлюється на основі конкретних соціологічних і психологічних досліджень за допомогою експерта	P18
	Рівень довіри	Установлюється на основі конкретних соціологічних і психологічних досліджень за допомогою експерта	P12

ДОДАТОК 3
ФАКТОРНИЙ АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ

Таблиця 3.1 – Факторний аналіз

	C 1	C 2	C 3	C 4	C 5	C 6	C 7	C 8	C_9	C 10	C 11	C 12	C 13	C 14	C 15	C_16	C 17	C 18	C 19	C 20
C 1	0,0	7.7	17,2	14.9	9,5	9,6	7,4	8,8	13,3	13,3	10,1	9,9	9,6	9,1	14,0	15,9	10,8	10,3	10,6	10,9
C 2	7,7	0,0	12,0	10,2	6,2	6,3	8,1	9,7	11,2	11,5	8,8	8,7	8,7	8,3	16,7	19,1	9,9	9,6	9,1	9,8
C 3	17,2	12 0	0,0	2.5	12,8	12,7	14,0	15,0	13,2	13,6	14,9	15,0	12,5	12,4	18,9	21,1	12,6	13,0	13,7	15,1
C 4	14,9	10,2	2.5	0.0	11.0	10,8	11,8	12,9	11,4	11,9	12,9	13,0	10,3	10,2	16,8	19,0	10,6	10,9	11,6	13,2
C 5	9,5	6,2	12,8	11.0	0,0	0,6	4,7	5,3	7,3	7,4	3,2	3,1	4,6	4,4	14,1	16,5	54	5,1	5,7	6,0
C в	9,6	6,3	12,7	10,8	0,6	CO	4,6	5,2	7,5	7,7	3,1	3,0	4 4	4,2	14,2	166	5,4	5,1	5,6	5,7
C 7	7,4	8,1	14,0	11,8	4,7	4,6	0,0	1,8	7,5	7,6	4,0	3,9	2,6	2,2	10,4	12,8	3,8	3,2	5,0	5,8
C 8	8,8	97	15,0	12,9	5,3	5,2	1,8	0,0	7,6	7,5	3,5	3,5	2,9	2,7	10,1	12,4	3,7	3,1	5,1	5,6
C 9	13,3	11,2	132	11,4	7,3	7,5	7,5	7,6	0,0	0,5	7,4	7,5	6,7	6,8	10,1	12,2	4,8	5,0	7,3	9,8
C 10	13,3	11,5	13,6	11,9	7,4	7,7	7,6	7,5	0,5	0,0	7,4	7,5	6,8	7,0	9,9	12,0	4,9	5,1	7,4	9,9
C 11	10,1	8,8	14,9	12,9	3,2	3,1	4,0	3,5	7,4	7,4	0,0	0,4	3,9	4,0	12,7	15,0	4,9	4,1	4,4	4,2
C 12	9,9	8,7	15,0	13,0	3,1	3,0	3,9	3,5	7,5	7,5	0,4	0,0	4,0	4,0	12,8	15,1	5,0	4,2	4,8	4,5
C 13	9,6	8 7	12,5	10,3	4,6	4,4	2,6	2,9	6,7	6,8	3,9	4,0	0,0	0,9	106	13,1	2,9	1,9	3,6	4,9
C 14	9,1	8,3	12,4	10,2	4,4	4,2	2,2	2,7	6,8	7,0	4,0	4,0	0,9	0,0	10,8	13,2	2,7	2,2	4,4	5,4
C 15	14,0	16 7	18,9	16,8	14,1	14,2	10,4	10,1	10,1	9,9	12,7	12,8	10,6	10,8	0,0	2,5	9,6	9,5	11,4	13,7
C 16	159	19 1	21,1	19,0	16,5	16,6	12,8	12,4	12,2	12,0	15,0	15,1	13,1	13,2	2,5	0,0	12,0	11,9	137	15,9
C 17	10,8	9,9	12,6	10,6	5,4	5,4	3,8	3,7	4,8	4,9	4,9	5,0	2 9	2,7	9,6	12,0	0,0	1,7	5,7	7,3
C 18	10,3	9,6	13,0	10,9	5,1	5,1	3,2	3,1	5,0	5,1	4,1	4,2	1,9	2,2	9,5	11,9	1,7	0,0	4,0	5,9
C 19	10,6	9,1	13,7	11,6	5,7	5,6	5,0	5,1	7,3	7,4	4,4	4,8	3,6	4,4	11,4	13,7	5,7	4,0	0,0	3,4
C 20	10,9	9,8	15,1	13,2	6,0	5,7	5,8	5,6	9,8	9,9	4,2	4,5	4,9	5,4	13,7	15,9	7,3	5,9	3,4	0,0

Таблиця 3.2 – Середні значення та стандартні відхилення

	Середні значення	Стандартні відхилення
С 1	0,96200	4,408590
С 2	-0,46200	3,896161
С 3	1,59400	5,832018
С 4	1,62200	4,657244
С_5	-1,37000	1,422920
С 6	-1,25000	1,538506
С 7	0,17400	1,283931
С 8	-0,03400	1,710813
С 9	-1,22200	2,390862
С 10	-1,30200	2,419704
С 11	-1,28000	1,508509
С 12	-1,32000	1,530474
С 13	0,25600	0,838439
С 14	0,27800	0,817478
С 15	1,88800	4,677539
С 16	2,21200	5,855063
С 17	-0,08600	1,281417
С 18	-0,08600	0,882202
С 19	-0,17200	1,975075
С 20	-0,39800	2,927092

Таблиця 3.3 – Вклад факторів до загальної дисперсії

Фактор	Загальна дисперсія,%	Накопичена дисперсія,%
Перший	26	26
Другий	20,2	46,2
Третій	14,3	60,6
Четвертий	9,7	70,2
П'ятий	6,4	76,7

Таблиця 3.4 – Значення факторних навантажень

Показник	Фактор				
	перший	другий	третій	четвертий	п'ятий
P1	-0,06	0,82	-0,34	0,34	0,03
P2	0,61	-0,15	0,14	0,19	0,62
P3	0,21	-0,38	-0,6	-0,39	-0,36
P4	-0,74	-0,37	0,4	0,07	0,16
P5	0,27	-0,15	0,67	-0,06	-0,25
P6	0,59	-0,14	0,18	0,03	-0,05
P7	-0,41	0,75	-0,02	0,14	-0,26
P8	0,69	0,14	-0,29	0,35	-0,04
P9	0,08	0,63	-0,41	0,49	0,14
P10	0,87	-0,19	0,27	-0,18	-0,05
P11	0,81	-0,13	0,36	-0,08	0,13
P12	-0,3	0,54	0,63	-0,33	-0,22
P13	-0,68	-0,18	0,11	0,38	0,18
P14	-0,24	0,04	-0,17	-0,15	0,9
P15	-0,21	0,02	-0,75	-0,02	-0,04
P16	-0,18	-0,86	-0,07	0,01	-0,09
P17	-0,01	-0,18	0,7	-0,21	0,01
P18	-0,11	0,23	-0,12	0,82	-0,12