

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСПЛКИ
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**
Навчально-науковий інститут заочно-дистанційного навчання

Кафедра менеджменту

Допускається до захисту
Завідувач кафедри

(підпис, ініціали та прізвище)

д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л.М.
«22» лютого 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ступеня вищої освіти «Бакалавр»

на тему «Оцінювання професійних компетенцій персоналу організації»
(за матеріалами Приватного акціонерного товариства «Ліктрави»)
(повна назва підприємства, організації, установи)

зі спеціальності 073 «Менеджмент»
(цифра та назва)

Виконавець роботи Соколова Світлана Володимирівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Науковий керівник к.е.н., доцент Гусаковська Тетяна Олександрівна
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Рецензент _____
(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Полтава 2023

ЗМІСТ

Вступ	3
Розділ 1. Основні теоретико-методичні засади оцінювання професійних компетенцій персоналу організації	6
1.1. Сутність та складові професійної компетенції персоналу	6
1.2. Аналіз існуючого методичного інструментарію оцінки професійних компетенцій персоналу	14
Розділ 2. Дослідження та оцінка ефективності оцінювання професійних компетенцій персоналу ПрАТ «Ліктрави»	24
2.1. Характеристика ПрАТ «Ліктрави» як соціально-економічної системи	24
2.2. Аналіз ефективності процесу оцінювання професійних компетенцій персоналу ПрАТ «Ліктрави»	44
Розділ 3. Напрями підвищення ефективності оцінювання професійних компетенцій персоналу ПрАТ «Ліктрави»	52
3.1. Розробка профільної моделі компетенцій управлінського персоналу ПрАТ «Ліктрави»	52
3.2. Рекомендації щодо удосконалення процесу атестації персоналу ПрАТ «Ліктрави»	64
Висновки	70
Список використаних джерел	75
Додатки	81

ВСТУП

Наш світ, в якому ми живемо і працюємо, постійно змінюється, що зумовлено зростанням складності і непередбачуваності бізнес-середовища, його хаотичністю. Для позначення цих процесів вже існує термін “VUCA world”, який використовується для відображення волатильності, невизначеності, складності та двозначності бізнес-середовища. У зв’язку з цим керівникам сучасного підприємства доводиться постійно адаптуватися до постійних змін бізнес-середовища. На думку гуру менеджменту Пітера Друкера, «перехід від некомпетентності до посередності забирає значно більше енергії і сил, ніж доведення першокласного виконання до досконалості». Тому в нестабільному світі бізнес робить ставку на зростання професійної компетентності співробітників, максимальної віддачі від корпоративних талантів. Відповідно до цього головними завданнями корпоративного управління є постійне вдосконалення професійних компетентностей співробітників і керівників в умовах бізнес-середовища, яке хаотично змінюється, а також формування сучасних управлінських технологій і технік формування та розвитку професійної компетентності персоналу [10].

Визначення універсальних ключових компетенцій для успішної адаптації організацій до такого складного середовища – це результат розуміння напрямків зміни бізнес-середовища, це результат розуміння бізнесом необхідності постійного навчання і розвитку працівників. Таким чином, при розробці адекватних бізнес-процесам організації моделей компетенції за основу повинні братись світові бізнес-тренди і підходи до формування ключових компетенцій з урахуванням специфіки галузі, особливостей економічної діяльності та стратегія організації [2].

Все вищезазначене підтверджує актуальність теми кваліфікаційної роботи.

Створенню сучасних теорій і практики формування та розвитку професійної компетенції персоналу присвячено наукові праці Р. Бояциса,

М. Дороніної, В. Отенко, І. Отенко, К. Клецової, С. Рекіянова, О. Кузьменко, Р. Міллса, О. Немашкало та інших вчених. Авторами обґрунтовано необхідність і доцільність формування професійної компетентності персоналу в контексті розвитку людського та інтелектуального капіталу підприємства, визначено зміст, структуру та новітні підходи до формування професійної компетентності персоналу та керівників в умовах персоналізації менеджменту. Проте слід зазначити, що бізнес-середовище, яке постійно змінюється, постійно висуває нові вимоги до професійної компетентності персоналу, що потребує формування та розвитку нових компетенцій, які знаходяться в сфері когнітивної (пізнавальної) діяльності людини та відображають одну з основних тенденцій сучасності – розвиток когнітивної економіки. Це впливає на необхідність формування інструментарію оцінювання компетенцій, що враховуватиме сучасні тенденції розвитку бізнес-середовища в процесі формування професійної компетентності персоналу.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні теоретичних та прикладних аспектів формування методичного інструментарію та організаційних аспектів оцінки професійних компетентностей персоналу та розробка рекомендацій для її вдосконалення у ПрАТ «Ліктрави».

Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній роботі було поставлено такі завдання:

- визначити сутність та складові професійної компетенції персоналу;
- здійснити аналіз існуючого методичного інструментарію оцінки професійних компетенцій персоналу;
- охарактеризувати ПрАТ «Ліктрави» як соціально-економічну систему;
- здійснити аналіз ефективності процесу оцінювання професійних компетенцій персоналу ПрАТ «Ліктрави»;
- розробити профільну модель компетенцій управлінського персоналу ПрАТ «Ліктрави»;
- розробити рекомендації щодо удосконалення процесу атестації персоналу ПрАТ «Ліктрави».

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес оцінювання професійних компетентностей персоналу підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти оцінювання професійних компетентностей персоналу в ПрАТ «Ліктрави».

При проведенні дослідження було використано заальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема, аналізу та синтезу, індукції та дедукції, логічного узагальнення, структурно-логічного аналізу; спостереження та порівняння; статистичний та графічний методи.

Інформаційною базою дослідження є чинні законодавчі та нормативно-правові акти, статистична та фінансова звітність ПрАТ «Ліктрави» за 2019-2021рр., наукові публікації вітчизняних та зарубіжних дослідників з питань менеджменту, управління персоналом, матеріали мережі Інтернет, результати власних досліджень автора.

Теоретичне значення кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні сутності та змісту професійної компетенції персоналу, її складових, узагальненні та обґрунтуванні особливостей застосування сучасних методів оцінювання професійних компетентностей персоналу.

Практичне значення роботи полягає у розробці рекомендацій щодо удосконалення методичного інструментарію оцінювання професійних компетентностей персоналу ПрАТ «Ліктрави».

Результати дослідження оприлюднено на III Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасна наука та освіта: стан, проблеми, перспективи», ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», м. Полтава, 20-21 березня 2023 року.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та додатків. Вона містить 27 таблиць, 3 рисунки, перелік літератури із 50 джерел та 6 додатків. Основний обсяг роботи становить 80 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ОСНОВНІ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ ОРАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та складові професійної кометенції персоналу

В мінливих умовах ринкового середовища запорукою успішного функціонування підприємства є персонал. А накопичені персоналом знання, вміння, навички та досвід стають найголовнішим показником успіху в умовах конкуренції. Однак високого інтелекту, ґрунтовних знань виявляється не достатнім, оскільки зазначені якості визначають лише загальні професійні характеристики працівника. На сьогодні поряд із традиційними кваліфікаційними, функціональними, стратегічними вимогами до фахівців ставиться ряд особистісних, соціальних, моральних компетенцій, а саме таких як креативність, контактність, стресостійкість, ініціативність, можливість протистояти тиску, емпатія, гуманність, швидка адаптація, емоційна зрілість, вміння пристосовуватися до швидких змін і нових потреб ринку праці, бути освіченим щодо інформації, уміти її аналізувати, активно діяти, швидко приймати рішення й навчатися упродовж всього життя [7].

Проблемі професійної компетентності персоналу та її складових присвячено багато теоретичних напрацювань вітчизняних та зарубіжних вчених: Р. Бояциса, Д. МакКлеланда, В. Л. Балабанової. В. Бодрова, О. Грішнкової, М. Дороніної, К. Клецовой, О. Кузьменко, Р. Міллса, В. Отенко, Л. Скібіцької, Э. Шейна.

Поняття професійної компетентності персоналу з'явилося в науковій літературі в англомовних країнах в середині 60-х років минулого століття. Вперше це поняття застосував американський вчений Д. МакКлеланд. Він охарактеризував ряд певних якостей особистості, які найтісніше пов'язані з успішним виконанням роботи і високою мотивацією персоналу. Д.К.МакКлеланд визначив компетентність як базову якість індивіда, яка

впливає на ефективність виконуваної роботи. Саме мотиви, психофізіологічні особливості, Я-концепція, знання, навички є основними базовими характеристиками особистості. Д.К.МакКлеланд наголосив на важливості безперервного розвитку компетенцій. На думку автора, існують так звані поверхневі компетенції, а саме знання та навички, які можна розвивати за допомогою певних тренінгів; і глибинні компетенції (цінності, мотиви), які вимагають особливих зусиль та ресурсів [49].

Поняття компетентності персоналу трактується науковцями та практиками по-різному, хоча більшість визначень дещо схожі. Окремі науковці обґрунтовують це поняття як суму спеціальних знань, умінь і навичок, необхідних для досконалого виконання своєї справи [7]. Інші автори вважають, що компетентність персоналу – це не тільки володіння певною сумою знань, а й можливості їх гнучкого застосування, які значною мірою залежать від творчих та практичних умінь і навичок працівника [1]. Фахівці Міжнародної комісії Ради Європи (програма Definition and Selection of Competencies) визначають поняття компетентності (competence) як здатність успішно задовольняти індивідуальні та соціальні потреби і виконувати поставлені завдання. Кожна компетентність побудована на комбінації взаємовідповідних пізнавальних ставлень та практичних навичок, цінностей, емоцій, поведінкових компонентів, знань і вмінь, всього того, що можна залучити для активної дії [7].

В основі концепції професійної компетентності лежить ідея виховання компетентного працівника, який не лише має необхідні знання, професіоналізм, але й уміє діяти адекватно у відповідних ситуаціях, застосовуючи ці знання, й бере на себе відповідальність за певну діяльність. В умовах конкуренції основними пріоритетами фахівця стосовно професійної компетентності з'являються вміння пристосовуватися до швидких змін і нових потреб ринку праці, бути освіченим щодо інформації, уміти її аналізувати, активно діяти, швидко приймати рішення й навчатися упродовж всього життя [7].

На думку зарубіжних дослідників професійна компетентність персоналу — це набір моделей професійної поведінки, яку працівник повинен

використовувати у рамках своєї посади, дає можливість кваліфіковано проводити діяльність та компетентно виконувати свої завдання і функції спрямованих на досягнення певних стандартів у професійній галузі чи конкретній діяльності; це основна характеристика людини, яка може бути мотивом, рисою характеру, навичкою, уявленням про самого себе, соціальною роллю; це сукупність знань, навичок і особистих якостей, що дозволяє вирішувати поставлене завдання (чи набір завдань) [47, 49].

Слід зазначити, що значна більшість формулювань з деякими незначними варіаціями, побудована на одному й тому ж самому лейтмотиві – компетентність персоналу це сукупність знань і моделі професійної поведінки працівника, які дозволяють йому успішно виконувати свою роботу. Компетентність – це набір компетенцій персоналу, що визначається в рамках певної функції. Виокреслюється деякий інваріант визначення професійної компетентності, тобто професійна придатність, що складається із професійних та психофізіологічних особливостей індивіда, необхідних для здійснення ефективної діяльності. Однак успіх роботи працівника залежить не лише від належно набутих знань, але й від конкретної ситуації, креативності, вміння швидко адаптуватися до умов праці, приймати швидке рішення, тощо. Тому, ми професійну компетентність розглядаємо як комплекс характеристик особистості, що виявляється в конкретній сфері діяльності включаючи знання, вміння, навички, досвід індивіда з обов'язковим урахуванням особистісних, психо-фізіологічних та соціальних характеристик.

Професійна компетентність персоналу характеризується наявністю професійно-ділових, інтелектуальних, особистісних, емоційно-вольових, психофізіологічних, соціальних особливостей (компетенцій) працівників, успішне поєднання яких забезпечує високу результативність та ефективність їхньої діяльності в умовах конкуренції. На нашу думку, компетентність персоналу обумовлюється безпосереднім відношенням працівника до посади, робочого місця, посадових вимог та інструкції, сфери професійної діяльності, тощо.

В економічній літературі зустрічаємо два схожих поняття компетенція і компетентність. Деякі науковці ототожнюють ці слова, однак переважна більшість відокремлюють їх. Враховуючи визначення поданих в економічному тлумачному словнику слід розмежовувати ці поняття, оскільки компетенція традиційно вживається у значенні коло повноважень, коло питань, а компетентність – пов’язують із обізнаністю, авторитетністю, кваліфікованістю, вміння застосовувати знання на практиці та використовувати власний досвід. Тому, розглядаючи персонал доцільно вживати термін компетентність. Компетентність розглядається науковцями у вузькому та широкому трактуванні. Власне у вузькому розумінні компетентність – це володіння знаннями. Це поняття стосується вміння компетентно висловлювати авторитетне судження, іншими словами бути обізнаним, кваліфікованим. Компетентність – це рівень досягнення компетенцій, тобто ключових питань відповідно до яких працівник має певний досвід та знання [7].

Отже, щоб бути компетентним (вміти виконувати поставлені вимоги та завдання), потрібно володіти компетенціями (мати ділові, професійні та особистісні якості). Наявність широкого асортименту компетенцій визначають належний рівень професійної компетентності фахівця та є джерелом його розвитку й ефективності в умовах конкуренції [5].

Більш ширше компетентність розглядається як ступінь соціальної і психологічної готовності та здатності людини активно діяти у будь-якій сфері діяльності. Вона передбачає володіння особистістю відповідною компетенцією, яка включає її особистісне ставлення до предмета діяльності. Компетентність визначається як поглиблене знання предмета або освоєне уміння. Під компетенцією розуміють професійні навички працівника, комплекс індивідуальних якостей людини, які забезпечують успіх. Однак, говорячи про персонал, доцільним буде вживати термін компетентність, оскільки ми будемо з’ясовувати рівень необхідних питань, а саме компетенцій стосовно яких фахівець має належні знання і досвід і буде вміло використовувати їх на практиці.

Поняття професійної компетентності персоналу тісно пов'язане із поняттям кваліфікації спеціаліста, а деякі автори навіть ототожнюють їх [7]. Проте ми не погоджуємося, що ці слова є синонімічними. Оскільки компетентність – це ступінь кваліфікації працівника, яка дозволяє успішно виконувати завдання, що стоять перед ним. Професійна компетентність – це вміння виконувати робочі функції відповідно до передбачених посадою стандартів. І, власне компетентність, показує вміння на справі – в реальних робочих умовах, а не лише теоретичні знання. Таким чином, поняття професійної компетентності окрім професійних, функціональних знань передбачає наявність практичних вмінь і навичок, які формуються в результаті певного досвіду і стають запорукою конкурентоспроможності фахівця [1, 5].

Існує ще один термін, який вважають синонімічним до поняття професійна компетентність. У вітчизняній літературі знаходимо таке поняття як професійно важливі якості працівника, які трактуються як психофізіологічні, психологічні характеристики та здатності, що формуються, розвиваються у процесі професійної підготовки й діяльності та є основою їх успішності. Професійно важливі якості розвиваються у процесі професійної підготовки та діяльності; є передумовою придатності до певного виду діяльності [7]. Однак в реальній дійсності, відповідно до конкретних умов та конкретного підприємства працівник повинен мати первинний набір професійно-важливих якостей, який змінюється, удосконалюється під впливом умов професійної діяльності, набуває більш вищого рівня розвитку, переходячи у більш ширше поняття як компетентність, яка включає професійно-важливі характеристики та якості, що впливають на ефективність роботи персоналу на конкретному підприємстві та особистісні характеристики, які цінуються практично скрізь (комунікативні навички, організованість, швидка адаптивність, адекватність, захопленість своєю роботою, стресостійкість) [10].

Окремі якості, тобто найбільш суттєві, вважають ключовими компетенціями, які складають професійну компетентність працівника. Багато запропонованих науковцями класифікацій у дечому співпадають та

доповнюють одна одну. Так, Р. Бояцис порівнює різні рівні професійної компетентності, виокремлюючи мінімальний рівень, яким повинен володіти працівник. Однак автором не виділяються ключові компетенції, які впливатимуть на ефективність виконання поставлених завдань [10]. На наш погляд, найбільш вдалою є класифікація ключових компетенцій, здійснена Г. О. Ковальчуком. Професійна компетентність фахівця включає певні складові, визначаючи таким чином модель компетентності: теоретичні знання, навички та їх практичне застосування, здатність до ефективної соціальної взаємодії і ефективного спілкування, здатність самотійно розв'язувати проблеми, здатність організувати свою роботу, особистісна компетентність, реальна самооцінка, відповідальність, культура праці, здатність до соціальної та професійної адаптації, саморозвиток, самонавчання, тощо [7].

Отже, беручи до уваги вищесказане, приходимо до висновку, що професійна компетентність персоналу — це професійно-статутні можливості щодо здійснення людиною її повноважень у професійній діяльності; це широкий набір професійних знань, умінь та навичок, які можна використовувати в різних ситуаціях. Професійна компетентність персоналу обов'язково повинна включати особистісний та соціальний компонент, що визначається активністю особистості до спільної діяльності в команді та реалізації поставленої мети. Професійна компетентність фахівця формується на основі теоретичних знань, практичних умінь, значущих особистісних якостей та життєвого досвіду, що зумовлює його готовність до здійснення професійних обов'язків та забезпечення високого рівня його самореалізації та конкурентоспроможності. Основними складовими професійної компетентності персоналу є ряд ключових компетенцій, що забезпечують ефективність праці та конкурентоспроможність фахівців.

Розглядаючи структуру професійних компетенцій персоналу, О. Вартанова пропонує їх ієрархію, яка полягає у виділенні рівнів формування компетенції: первинного, вторинного, третинного та рівня вияву компетенції, який демонструє зв'язок компетенції з професійною діяльністю [10].

Формування компетенцій людини відбувається на підставі її психофізіологічних властивостей (первинні компетенції). На другому рівні розташовані компетенції, які утворюють Я-концепцію та визначають людську ідентичність, її принципи, мотиви та настанови, а також формують шаблони поведінки, які використовуються в професійній діяльності. Третій рівень формує когнітивні компетенції, які впливають на можливість оволодіння професійними знаннями, вміннями, навичками, здатність аналізувати попередній досвід та використовувати його в конкретних ситуаціях [9].

Одним з вкрай важливих аспектів формування професійної компетентності персоналу, зокрема керівників, автор вважає концепцію ментальних [9]. Ментальні шаблони – це стійкі та упереджені настанови, які формуються під впливом виховання, образу життя, освіти, персональних уявлень про оточуюче середовище, моральних норм та цінностей, особистісних зв'язків та спілкування, що за результатом здатності аналізувати процеси та явища зовнішнього середовища дають змогу сформувати моделі поведінки, які знаходять вияв як у суспільній, так і в професійній сферах. Ментальний шаблон – це спосіб нашого сприйняття світу. Іншими словами, ментальні шаблони – це набір інструментів розумової діяльності людини. Кожний ментальний шаблон передбачає свою власну систему поглядів на життя (або на конкретну проблему), адже саме через них людина надає сенсу подіям і тлумачить свій досвід. В професійній сфері ментальний шаблон формує набір моделей поведінки, які в минулому забезпечили прийнятний результат. Це знайшло відображення у мозку як позитивний досвід, який у подальшому підсвідомо і автоматично використовується у схожих ситуаціях [8]. Як складова професійної компетентності, ментальні шаблони відображають систему поглядів та самоідентифікацію людини і формують паттерни її професійної поведінки, які відбиваються на результатах професійної діяльності. Ментальні шаблони формуються на основі попереднього досвіду і є надзвичайно стійкими. Їх особливістю є те, що деякі шаблони поведінки людина проносить через все життя і діє у звичний спосіб, незважаючи на зміни, які відбуваються. Це

пов'язано з особливістю когнітивних процесів людини та формуванням нейронних зв'язків у мозку, які є стійкими. Цілеспрямована зміна ментальних шаблонів можлива, проте цей процес є надзвичайно трудомістким і не завжди приводить до очікуваного результату. Як приклад можна навести стійкі настанови людей щодо їхньої самоідентифікації, ставлення до роботи, процесів, що відбуваються у світі. Змінення ментальних шаблонів можливе тільки через усвідомлення необхідності змін та освіти [8-10].

Отже, в умовах волатильності, невизначеності, складності та двозначності бізнес-середовища конкурентні переваги та лідерство сучасним підприємствам забезпечать перш за все когнітивні (ментальні) компетенції – навички мислення і творчі здібності, від яких залежить можливість ефективно адаптуватися до змін. Саме ці компетенції будуть у фокусі програм розвитку для сучасних керівників [8-10].

Однією з найбільш важливих компетенцій професіонала сьогодні критичне мислення, яке є системою суджень, яка використовується для аналізу подій і формулювання обґрунтованих висновків. Критичне мислення дає змогу виносити об'єктивну оцінку, давати правильні інтерпретації, а також коректно застосовувати отримані результати до аналізу проблем і поточної ситуації. Саме критичне мислення є джерелом створення конструктивних ментальних шаблонів, які можуть використовуватися в управлінській діяльності людини та ґрунтуються на чіткому розумінні витоків подій і ситуацій, рефлексії пережитого досвіду, прийнятих рішеннях.

Компетенція критичного мислення дає змогу визначати ключові виклики, які стоять перед підприємством, об'єктивно і всебічно аналізувати проблеми, а також формувати оптимальні стратегії реагування на змінення бізнес-середовища.

Звичайно, що встановити перелік єдиних компетенцій ідеального персоналу не можливо, оскільки вони будуть різнитися відповідно до посад, до умов праці, до особливостей робочого місця. Структура та зміст професійної компетентності багато в чому визначається специфікою діяльності і

відповідності до професії. Таким чином, формування професійної компетентності персоналу буде відрізнятися залежно від характеристик професії або посади, вимог конкретного підприємства. Проте, очевидно, що проблема створення загальноприйнятої моделі компетентності, її різновидів для різних категорій працівників та класифікації ключових компетенцій ще потребує подальшого дослідження та вирішення.

Підвищення рівня професійної компетентності персоналу впливає на загальний стан трудового потенціалу, потенціалу підприємства і, таким чином, на забезпечення конкурентоспроможності в цілому. Тому, створення програм, тренінгів, безперервного підвищення рівня професійної компетентності персоналу є нагальною потребою розвитку підприємства на сучасному етапі.

Формування професійно компетентного персоналу дозволяє підвищити якість виконуваної роботи та забезпечити високу трудову ефективність в умовах конкуренції.

1.2. Аналіз існуючого методичного інструментарію оцінки професійних компетенцій персоналу

Оцінка персоналу є найважливішим елементом в управлінні людськими ресурсами будь-якої сучасної компанії і являє собою цілеспрямований процес встановлення відповідності між якісними характеристиками персоналу і вимог до займаної посади. Розглядаючи цей процес у рамках HR-менеджменту, слід зазначити, що основним завданням управління людськими ресурсами є кваліфікований підбір персоналу, який буде впливати на кінцеві показники роботи організації. Всі організації існують для досягнення поставлених перед ними цілей. Ступінь реалізації цих цілей показує, наскільки ефективно діє організація та використовує наявні ресурси. Оскільки всі люди індивідуальні і відрізняються один від одного своїми вміннями, здібностями і якостями, то природним чином, співробітники організації по-різному

виконують свої обов'язки. Серед них є і лідери, і аутсайтери, управління якими передбачає застосування різних методів оцінки, формування відповідної системи мотивації. Однак, щоб провести таку диференціацію та відповідним чином вибудувати систему мотивації праці, необхідно використовувати певну систему оцінки ефективності виконання кожним співробітником компанії своїх посадових обов'язків.

Оцінювання персоналу розглядається як елемент управління і як система атестації кадрів, що застосовується в організації в тій чи іншій модифікації. Водночас це необхідний засіб вивчення якісного складу кадрового потенціалу організації, його сильних і слабких сторін, а також основа для удосконалення індивідуальних трудових здібностей працівника і підвищення його кваліфікації [41]. Отже, оцінювання персоналу — це процес визначення ефективності виконання працівниками організації своїх посадових обов'язків і реалізації організаційних цілей або процес визначення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, умінь, мотивів) вимогам посади або робочого місця [41].

Оцінюванням персоналу є процедура, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності визначеним вимогам.

Оцінювання персоналу є складовою процесу відбору й розвитку персоналу. Оцінка персоналу нерозривно пов'язана майже з усіма функціями системи управління персоналом. Без оцінки не можна обійтися при відборі кандидатів на вакантні посади, без оцінки результатів діяльності складно справедливо розподілити премії і бонуси, без оцінки не обійтися у визначенні потреби в навчанні та розвитку персоналу. Нині існує два підходи до оцінювання персоналу відповідно до їх цілі:

- оцінка кандидатів на вакантну посаду;
- періодична оцінка працівників організації [41].

Регулярна та систематична оцінка персоналу позитивно позначається на мотивації співробітників, їх професійному розвитку, зростанні. Одночасно результати оцінки є важливим елементом управління людськими ресурсами, оскільки надають можливість приймати обґрунтовані рішення щодо винагороди, просування, звільнення співробітників, їх навчання та розвитку. Процедури оцінки персоналу є базовими для багатьох конкретних аспектів кадрової роботи. Зокрема під час прийому на роботу, при просуванні, при навчанні, при реорганізації, заохоченні, скороченні і звільненні. Оцінка і атестація персоналу тісно пов'язана практично з усіма основними напрямками роботи в сфері управління персоналом. Отже, оцінка персоналу є безперервним процесом у системі управління підприємства та пов'язана з усіма напрямками його роботи.

Основним питанням будь-якої оцінки є встановлення показників, які дозволяють визначити належність співробітника до конкретної організаційно-соціальної системи та відповідність професійним вимогам. Показників оцінки можна умовно розділити на такі групи: особистісні якості (темперамент, характер, дисциплінованість, почуття відповідальності, комунікабельність, ініціатива, аналітичні здібності, лідерські якості тощо); оцінка професійної поведінки (рівень кваліфікації, знання суміжних питань, вміння переконувати, вести переговори, працювати в команді, досвід роботи, знання виробництва тощо); оцінка результативності праці, тобто підсумки виробничої та іншої діяльності (продуктивність праці, прибуток, кількість залучених клієнтів).

Оцінка персоналу за компетенціями необхідна для того, щоб розуміти, які в компанії є людські ресурси, як ефективно їх використовувати та які необхідно залучити. За результатами оцінки компетенцій можемо виділити чотири основні варіанти управлінських рішень:

навчати, якщо виявився брак знань, умінь та навичок;

розвивати, коли є базові вміння та потрібно розкрити потенціал;

мотивувати, якщо необхідний набір знань та умінь є, але не використовується на повну;

звільнити, коли виховувати та навчати недоцільно.

Основною особою в процесі оцінювання персоналу є лінійний керівник. Він відповідає за об'єктивність і повноту інформаційної бази та прово, дить бесіду з працівником. Думка безпосереднього керівника є визначальною в оцінюванні кандидата на вакантну посаду [30].

Суть оцінки зводиться до того, щоб визначити набір якостей людини, порівняти його з еталонним варіантом для конкретної діяльності та прийняти виважене управлінське рішення, як наблизити співробітника до «еталону».

Відповідно до мети оцінювання персоналу підприємства може здійснюватися на основі різних методів. Методи, що можуть використовуватись для оцінки професійних компетентностей персоналу, їх переваги та недоліки наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Методи оцінювання професійних компетентностей персоналу

Метод оцінювання	Переваги	Недоліки
1	2	3
Інтерв'ю. Найчастіше використовується при прийомі на роботу. Має на увазі діалог з потенційним співробітником, щоб визначити його придатність для компанії і конкретної діяльності	Можливість задавати питання і уточнювати всі тонкощі; при діалозі також можна оцінювати кандидата вербально і невербально, тобто враховується манера спілкування і поведінки	Кандидат може прикрашати свої здібності, недоговорювати, бути не до кінця чесним; під час діалогу може статися конфлікт; необхідно ретельно підготуватися до інтерв'ю і не відходити від плану
Групова дискусія допомагає визначити активних, амбітних працівників на основі бесіди	Простота в реалізації; наявність зворотного зв'язку	Співробітник може бути нечесний; взаємини співробітника і керівників можуть впливати на підсумки
Метод «360 градусів». Працівник оцінюється усіма співробітниками, з якими пов'язаний у трудовій діяльності, і клієнтами	Об'єктивна, всебічна оцінка; більш активний зворотний зв'язок	Потрібна висока ступінь конфіденційності; важко домогтися відвертої думки підлеглих про керівника
Оцінка виконання завдань дозволяє оцінити трудову діяльність співробітника за певний проміжок часу	Розглядається вся діяльність співробітників, більш точна оцінка; об'єктивна оцінка за рахунок різних думок (оцінюють кілька людей);	Можливі суперечливі ситуації в разі протилежних думок серед оцінювачів; необхідність фіксувати

Продовження табл. 1.1

1	2	3
	можливість визначити тенденція розвитку співробітника	всю діяльність співробітників
Рангові метод. Керівники складають рейтинг співробітників за певним заздалегідь обраним критерієм	Оцінюють кілька керівників; всі співробітники порівнюються між собою і є наочний список ефективності співробітника усередині компанії; хороший спосіб заохотити кращого співробітника	Співробітники порівнюються за одним критерієм, і працівники, які добре проявляють себе в інших категоріях, можуть бути демотивовані, якщо виявляться в кінці списку; керівники можуть недобросовісно ранжувати, ґрунтуючись на особистих симпатіях
Тестування. Передбачає письмову коротку або розгорнуту відповідь на питання тесту	Швидкий спосіб перевірки кандидата на посаду	Оскільки в тестах є варіанти відповідей, то є ймовірність, що кандидат випадково буде відповідати вірно, не знаючи відповіді
Метод бальної оцінки. За кожне досягнення працівника йому присвоюється заздалегідь обумовлена кількість балів, які в наслідку підсумовуються і визначають загальний рівень його компетенцій	Оцінюється сукупність всіх якостей і досягнень співробітника; показує сильні і слабкі сторони працівника; всі співробітники оцінюються однаково і об'єктивно, так оцінки за кожне досягнення заздалегідь обумовлені ним	Великі витрати часу; трудомісткість методу; працівники можуть частково підходити під опис характеристики, але все ж необхідно присвоїти певну кількість балів, вибираючи найбільш оптимальний варіант
Метод еталонів передбачає порівняння якості працівника порівнюються з найуспішнішими співробітниками даного напрямку	Ранжування співробітників із не завищеною планкою (якщо один співробітник зміг досягти певних висот у даній компанії, то і інші зможуть); у співробітників є з кого взяти приклад	Можливе негативне і зневажливе ставлення до співробітника-еталону; складно знайти співробітника, який був би найбільш успішним у всіх категоріях
Метод суми оцінок. В даному випадку оцінюють частоту прояву в співробітника тієї чи іншої якості за шкалою «постійно», «часто», «рідко», «ніколи»	Простота методу; показує, які якості проявляються у співробітника частіше і найрідше	Складно знайти різницю між «постійно», «часто» і «рідко», «ніколи»; не описує наскільки добре проявляється та чи інша якість
Управління результативністю дозволяє оцінити компетенції співробітника, які потрібні для досягнення цілей	Співробітник розуміє критерії успішності своєї роботи до початку виконання завдань; надання зворотного зв'язку протягом усього запланованого періоду; передбачає розвиток і навчання співробітника	Великі витрати часу; цей метод можна застосовувати в компаніях з розвиненою корпоративною культурою

Продовження табл. 1.1

1	2	3
Атестація. Проводиться для оцінки відповідності рівню праці, потенціалу і якостей співробітника вимогам займаної посади. Атестація має юридичну силу, тому за її результатами можна знизити або підвищити співробітника, перевести на іншу посаду, рекомендувати навчання	Добре знайома персоналу і методологічно опрацьована; на підставі атестації можна приймати юридичні рішення; рішення приймається колегіально	Сприймається багатьма співробітниками негативно; вимагає значних тимчасових і трудових витрат
Система групування, за якою всіх співробітників ділять на 4 групи: «поганий працівник», «задовільний працівник», «хороший працівник», «відмінний працівник»	Можливість визначити кращих і гірших співробітників	Співробітники, які можуть потрапити за характеристиками між двома сусідніми групами; можливі конфліктні ситуації
Ассесмент-центр. Оцінка персоналу проводиться в основному за рахунок спостереження за працівниками в спеціально змодельованій ситуації, яка схожа з їх діяльністю	Об'єктивна оцінка, що дозволяє визначити потенціал співробітника; дозволяє виявити відповідність працівника корпоративній культурі; наочно показує всі переваги і недоліки співробітника	Значні фінансові витрати; значні витрати часу на підготовку і проведення; високий рівень стресу при отриманні зворотного зв'язку
Управління за цілями. Керівник і співробітник разом ставлять цілі і завдання, необхідні рішення, і очікувані результати діяльності. Надалі оцінюються реальні досягнення і результати із запланованими	Співробітник розуміє критерії успішності своєї роботи до початку виконання завдань; надання зворотного зв'язку; витрати мінімальні або відсутні	Суб'єктивність оцінки, оскільки оцінює тільки одна людина (керівник); орієнтація на минулі заслуги і досягнення, а не на розвиток
Метод поведінкових шкал	Метод вважається об'єктивним, т.к. для оцінки використовуються не просто якості працівника, а зразки його поведінки	Працівник може відкидати негативну оцінку своєї поведінки Спотворення вхідних даних через суб'єктивність оцінюючої особи
Метод щоденників. Працівникам видається список завдань на весь робочий день і фіксується за скільки часу було виконано кожне доручення	Допомагає відстежити витрати часу; щодо отриманої інформації можна розподіляти завдання таким чином, щоб співробітник вклався в один робочий день	Співробітники, які знаходяться під контролем, можуть виконувати роботу швидко, але не якісно

Продовження табл. 1.1

1	2	3
Система показників Key Performance Indicators (KPI)	Результати залежать від працівника Працівник усвідомлює міру свого внеску в досягнення спільної мети діяльності підприємства Метод орієнтований на мотивацію персоналу	Процедура розробки показників ефективності є трудомісткою Оцінка займає тривалий період часу

У найбільш узагальненій формі методи, що використовуються для оцінки компетенцій персоналу, поділяються на індивідуальні та групові. Однак цей поділ здебільшого є умовним. Це пояснюється тим, що виділення тих чи інших методів оцінки виключно як групових чи індивідуальних часто є неоднозначним. Такі методи оцінки, як, наприклад, біографічний метод або методи самооцінки можна однозначно віднести до індивідуальних методів оцінки. У той же час психологічне тестування, метод спостереження, експертний метод та низку інших методів можуть використовуватися для оцінки як окремого працівника, так і групи працівників.

З усіх проаналізованих методів оцінки компетенцій персоналу більш докладну увагу пропонується приділити методам «360 градусів» і метод «Асесмент-центр», оскільки дані методи здобули на сьогоднішній день широку популярність.

Метод «360 градусів» набув широкої популярності виходячи з того, що він:

дозволяє отримати комплексну оцінку особистих та професійних компетенцій працівника;

кандидат оцінюється різними категоріями працівників підприємства: колегами, підлеглими, керівництвом, у деяких випадках – клієнтами;

основними напрямками використання методу є визначення необхідності в навчанні персоналу, формуванні кадрового резерву, ротація кадрів, оцінка рівня професійної кваліфікації працівників певних цілей діяльності, розробка планів розвитку персоналу.

отримані результати оцінки можуть бути порівняні з результатами самооцінки працівника.

Основна складність використання методу «360 градусів» пов'язана з подоланням психологічних труднощів, пов'язаних з тим, що оцінка компетенцій працівника проводиться із залученням колег, підлеглих та керівництва. У цьому випадку можуть виникати проблеми, пов'язані зі спотворенням вхідної інформації внаслідок упередженого ставлення працівників один до одного, відсутності відвертості та зайвого впливу емоцій на події, що відбуваються.

Метод «Ассесмент-центр» є комплексним методом, який ґрунтується на використанні безлічі додаткових методів. Головною метою методу, як і інших методів оцінки компетенцій персоналу, є визначення відповідності компетенцій працівника вимогам, що висуваються, і виявлення потенційних можливостей працівників. Метод «Ассесмент-центр» використовується при прийомі на роботу, призначенні на ключові посади, навчанні та розвитку персоналу, формуванні кадрового резерву.

Оцінка методом «Ассесмент-центр» проводиться з урахуванням спостереження поведінкою працівника у ділових іграх, які імітують реальну трудову діяльність. Багато в чому спосіб нагадує тренінг, але не є ним, оскільки головна мета полягає не у розвитку умінь і навичок, а в їхньому прояві. Спостереження здійснюється експертом. Як було зазначено, метод «Ассесмент-центр» є комплексним методом і передбачає використання багатьох інших методів. Крім уже вказаних методів спостереження та ділових ігор також використовуються:

- інтерв'ю з експертом;
- загальне, психологічне та професійне тестування;
- презентація працівника перед експертами;
- біографічне анкетування;
- опис професійних досягнень;
- індивідуальний аналіз працівником конкретної бізнес-ситуації.

Таке широке коло використовуваних методів з одного боку істотно підвищує достовірність результатів оцінки, але водночас суттєво ускладнює процедуру оцінки.

Найчастіше для проведення оцінки методом «Ассесмент-центр» залучаються зовнішні незалежні фахівці, що призводить до додаткових фінансових витрат. Великі корпорації, своєю чергою, практикують самостійне проведення оцінки, попередньо навчаючи співробітників особливостям процедури оцінки методом «Ассесмент-центр».

Крім проаналізованих, існує безліч інших методів оцінки, які можуть використовуватися в оцінці компетенцій персоналу (встановлення стандартів та нормативів, ранжування, «таємний клієнт», експертиза, іспит, ділова гра), а також різні варіанти комбінацій різних методів.

Однак використання одразу всіх методів оцінки персоналу підприємства потребує значного обсягу фінансових ресурсів та часу, а отже, виникає потреба формування універсальної системи оцінювання на кожному підприємстві, яка б враховувала особливості сфери діяльності, відповідала встановленим стандартам та нормам оцінювання, поєднувала оптимальні методи, що точно, об'єктивно, просто, зручно та зрозуміло відображали результат діяльності кожного працівника, зокрема та персоналу підприємства загалом.

Загальна особливість всіх проаналізованих методів у тому, що можуть використовуватися як із формуванні компетенцій конкретної посади, тобто. при розробці моделі компетенцій, і при оцінці вже розроблених компетенцій. Кожен із вивчених методів однаково ефективно може бути використаний у кожному з цих випадків. Як приклад можна навести метод спостереження. Даний метод може використовуватись при аналізі відповідності працівника певній посаді. Також метод спостереження може використовуватися у випадку, коли підприємство прийняло рішення розробити власну модель компетенцій та проводить спостереження за працівниками з метою виявити та сформулювати ключові для тієї чи іншої посади компетенції.

Серед основних напрямів застосування результатів оцінки компетенцій персоналу: підбір кадрів, ротація кадрів, навчання та розвиток персоналу, формування кадрового резерву, виявлення кадрових ризиків, оцінка ефективності інвестування у персонал тощо.

Одні методи спрямовані на оцінку лише окремих компетенцій працівників, інші – дозволяють оцінити результативність їхньої роботи загалом.

Більшість з досліджених методів можуть застосовуватися з метою оцінки компетенцій працівників усіх категорій та рівнів ієрархії.

Основним недоліком багатьох методів є залежність достовірності результатів оцінок від рівня об'єктивності, ширості, неупередженого відношення з боку особи, якою проводиться оцінка (метод інтерв'ю, метод спостереження, експертний метод) та від рівня достовірності відомостей, що надаються з боку опитуваної особи (психологічне тестування, самометоди).

Найбільш комплексними та повними можуть вважатися методи «360 градусів» та «Асесмент-центр», які мають у сучасних умовах найбільшу популярність. Інші методи є менш ефективними, але можуть бути застосовні вирішення окремих завдань в оцінці компетенцій персоналу. Тому при виборі методу оцінки персоналу такі методи більш доцільно використовувати як супутні і додаткові, а не основні.

Згідно з проведеним аналізом можна стверджувати, що оцінка персоналу за допомогою компетенцій є оптимальним та ефективним напрямом у системі управління персоналом підприємства. Це свідчить про те, що надалі необхідно вдосконалювати методи оцінки компетенцій персоналу та забезпечувати вигідніші умови для їх застосування у діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ОЦІНЮВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «ЛІКТРАВИ»

2.1. Характеристика ПрАТ «Ліктрави» як соціально-економічної системи

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є Приватне акціонерне товариство «Ліктрави».

Історія компанії починається у 1928 р. Збираючи лікарські рослини з різних місць, база житомирської плантації поступово нарощувала обсяги заготівель та первинної переробки лікарської рослинної сировини.

З грудня 2011 р. власником ПрАТ «Ліктрави» стала німецька компанія «Martin Bauer Holding» – визнаний світовий лідер в галузі переробки лікарської сировини, приєднання до якого дозволило нашій компанії вийти на світовий рівень і впровадити у виробництво нові технології.

На сьогоднішній день компанія «Ліктрави» є безперечним лідером українського ринку фітопрепаратів. Покупці компанії віддають перевагу якісній продукції, якій можна довіряти.

Компанія «Ліктрави» заготовляє лікарську рослинну сировину в екологічно чистих регіонах України і зарубіжних країн.

На підприємстві «Ліктрави» діє система багатоступінчастого контролю якості продукції, яка включає перевірку вхідної рослинної сировини, контроль на проміжних етапах і контроль готової продукції. Сучасна лабораторія підприємства дозволяє проводити випробування за всіма показниками якості та безпеки лікарської рослинної сировини згідно з вимогами Державної Фармакопеї України та інших нормативних актів.

Значна увага приділяється контролю лікарської рослинної сировини, що надходить на виробництво, на наявність радіонуклідів, цезію-137 та стронцію-90, а також вміст важких металів – свинцю, кадмію, ртуті, миш'яку.

Для якісного та кількісного визначення різних груп діючих речовин в лікарській рослинній сировині в лабораторії використовують метод тонкошарової хроматографії, високоефективної рідинної хроматографії, а також спектрофотометричний метод.

Таким чином, сьогодні в компанії «Ліктрави» функціонує система якості, яка забезпечує виробництво найякіснішої продукції на ринку, що відповідає всім вимогам належної виробничої практики (GMP), що пред'являються до лікарських засобів рослинного походження.

Компанія «Ліктрави» продовжує впроваджувати новаторські технології, що використовуються у німецькому холдингу «Martin Bauer Group», частиною якого є саме підприємство. Впровадження чогось нового – завжди велика подія, тим більше, якщо мова йде про відкриття нової виробничої лінії: 2014 р. ознаменувався значним досягненням у забезпеченні якості продукції – відкриттям лінії нарізки, подрібнення та повітряної сепарації «зигзаг».

З метою забезпечення ефективності важливо, щоб лікарська рослинна сировина містила необхідну кількість діючих речовин і була правильно подрібнена. При заварюванні лікарської рослинної сировини правильне її подрібнення (нарізка) забезпечує рівномірне вивільнення діючих речовин і, як наслідок, забезпечується фармакологічна дія препарату.

«Родзинкою» нової лінії нарізки є наявність гравітаційного повітряного сепаратора типу «зигзаг», який дозволяє розділяти сировину на фракції – окремі складові (квітки, стебла та ін.). Після поділу подрібненої сировини на фракції з'являється можливість відкидати певну її частину (наприклад, стебла, що містять меншу кількість біологічно активних речовин) і тим самим підвищити якість продукції. Також завдяки повітряному сепаратору можна очищати лікарську рослинну сировину від мінеральних домішок (пісок, камінчики), які можуть потрапляти туди при заготівлі. Наявність великої кількості магнітних фільтрів дозволяє уникати потрапляння в продукцію дрібних металевих включень.

Ще однією гордістю підприємства стала лінія для подрібнення рослинної сировини та подальшого її фасування у фільтр-пакети «Ротоплекс». Застосування цього обладнання дозволяє видалити найдрібніші домішки та отримати на виході більш очищену й однорідну продукцію, що дуже важливо для виробництва ефективних лікарських засобів в зручній для споживача формі фільтр-пакетів.

Турбота про споживача – невід'ємна частина роботи будь-якої компанії. Компанія «Ліктрави» досягла на цьому терені чималих успіхів: впровадження нових технологій, удосконалення виробництва і постійний пошук інновацій дозволяє їй не тільки не зупинятися на досягнутому і розвиватися, але й піклуватися про найголовніше – надання якісної допомоги пацієнтам.

Продукція компанії присутня на полицях практично кожної аптеки. Вона приваблює покупців своєю якістю, дизайном і доступною ціною.

Компанія «Ліктрави» обіцяє знову і знову радувати споживачів новими препаратами та інноваціями у галузі фітотерапії.

Якість продукції та її відповідність стандартам засвідчила й Державна служба з лікарських засобів та контролю за наркотиками в Житомирській області, що ознайомила з робочими процесами ПрАТ «Ліктрави» влітку 2017 року.

Розглянемо більш детально основні підсистеми підприємства та їх взаємодію, охарактеризувавши товариство як соціально-економічну систему.

До органів управління товариства належать Загальні збори акціонерів, Ревізійна комісія, Наглядова рада та Генеральний директор.

До повноважень генерального директора відноситься, зокрема, керівництво діяльністю Товариства, представлення його інтересів у відносинах з іншими організаціями. Обов'язками генерального директора є організація виконання завдань, наданих загальними зборами та Наглядовою радою Товариства, забезпечення належного використання виробничих потужностей Товариства для рентабельної діяльності підприємства.

Таблиця 2.7

Динаміка основних показників господарської діяльності**ПрАТ «Ліктрави» за 2019-2021 рр.**

Показники	Рік			Відхилення 2021р. (+;-)) від	
	2019	2020	2021	2019	2020
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	248 074	280 587	331 826	83 752	51239
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	236	231	223	-13	-8
Витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	53429	59527	63663	10234	4136
Матеріальні затрати, тис. грн.	66 526	63 016	74 216	7690	11200
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	79706	85765	95674	15968	9909
Амортизація, тис. грн.	15 058	15 102	14 924	-134	-178
Оборотні активи, тис. грн.	147 209	171 110	213 690	66481	42580
Продуктивність праці, тис. грн.	1051,16	1214,66	1488,01	436,85	273,35
Матеріаловіддача, грн.	3,73	4,45	4,47	0,74	0,02
Фондовіддача основних засобів, грн.	3,11	3,27	3,47	0,36	0,20
Фондоємність продукції, грн.	0,32	0,31	0,29	-0,03	-0,02

Аналізуючи результати розрахунку показників господарської діяльності ПрАТ «Ліктрави» можемо зробити наступні висновки:

Чистий дохід від реалізації продукції ПрАТ «Ліктрави» протягом періоду аналізу мав стабільну тенденцію зростання. У 2021р. спостерігалось його зростання в порівнянні з 2019р. на 83752 тис. грн., що є позитивною тенденцією та свідчить про розширення виробництва та реалізації продукції товариства.

Середньооблікова чисельність працівників натомість знижувалась, що разом зі зростанням чистого доходу свідчить про інтенсивний розвиток товариства. Цей висновок підтверджує зростання показника продуктивності

праці протягом всього періоду аналізу, загальне збільшення якого порівняно з 2019р. становило 436,85 тис. грн.

Фіксуємо також зростання витрат на оплату праці та відрахування на соціальні заходи, а також зростання матеріальних витрат протягом всього періоду. При цьому відзначаємо зростання показника матеріаловіддачі, що свідчить про підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів підприємства.

Середньорічна вартість основних засобів товариства протягом всього періоду також зростала. Її збільшення становило 15968 тис. грн. Амортизація основних фондів дещо зменшилась протягом періоду аналізу (на 134 тис. грн). Вартість оборотних засобів також мала тенденцію зростання (її збільшення становило 66481 тис. грн).

Фондовіддача основних фондів також дещо збільшилась. Її загальне зростання становило 0,36 грн на 1 грн основних фондів. Фондоємність відповідно зменшилась на 0,03 грн протягом трирічного періоду.

Далі проаналізуємо фінансові результати підприємства. Вихідні дані для аналізу фінансових результатів господарської діяльності ПрАТ «Ліктрави» наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка показників, що характеризують фінансові результати господарської діяльності ПрАТ «Ліктрави» за 2019-2021 рр.

Показники	Звітні роки			Відхилення (+,-) 2021 р. від	
	2019	2020	2021	2019	2020
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	248 074	280587	331826	83 752	51239
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	105 273	109 986	120141	14868	10155
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	142801	170601	211685	68884	41084

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4	5	6
Інші доходи (операційні, позареалізаційні, фінансові), тис. грн.	44331	60998	47457	3126	-13541
Інші витрати (операційні, фінансові), тис. грн.	164037	209909	226212	62175	16303
Прибуток (збиток) до оподаткування, тис. грн.	23095	21690	32930	9835	11240
Витрати (дохід) з податку на прибуток, тис. грн.	-4 861	-4 461	-5 981	-1120	-1520
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	18234	17229	26949	8715	9720

Таким чином, за даними табл. 2.8 можемо зробити висновок, що протягом всього періоду аналізу підприємство було прибутковим. Як валовий, так і чистий прибуток товариства демонструє тенденцію зростання. Валовий прибуток товариства збільшився за три роки на 68884 тис. грн., чистий прибуток відповідно – на 8715 тис. грн.

Собівартість продукції підприємства також зростала, що пояснюється зростанням цін на матеріальні ресурси, енергоносії, а також збільшенням рівня оплати праці на підприємстві. Однак як бачимо, зростання собівартості не призвело до зниження прибутку, що пояснюється, зокрема, зростанням продуктивності праці та матеріалоємності.

На ефективність діяльності підприємства значним чином впливає структура його активів, тобто тих ресурсів, використання яких призводять до збільшення економічних вигід підприємства. Тому на наступному етапі нашого аналізу розглянемо структуру активів ПрАТ «Ліктрави» за 2019-2021 рр. Вихідні дані для аналізу представлено в табл. 2.9.

Наочне представлення динаміки структури активів підприємства на діаграмі (рис. 2.1).

Таблиця 2.9

Структура активів ПрАТ «Ліктрави» за 2019-2021 рр.

Активи	Роки						Відхилення (+;-) 2021 р. від	
	2019		2020		2021		2019	2020
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%		
Необоротні активи	105185	41,67	103958	37,77	113225	34,62	8040	9267
Оборотні активи	147209	58,33	171110	62,17	213690	65,33	66481	42580
Необоротні активи та групи вибуття	0	0,00	156	0,06	156	0,05	156	0
Разом	252394	100,00	275224	100,00	327071	100,00	x	x

Як бачимо з даних табл. 2.9 та рис. 2.1 у структурі активів товариства протягом всього періоду аналізу переважали оборотні активи. Причому їх частка збільшувалась протягом трьох років з 58% у 2019р. до 65% у 2021р. Абсолютне значення обсягу активів за обома групами зростало протягом всього періоду.

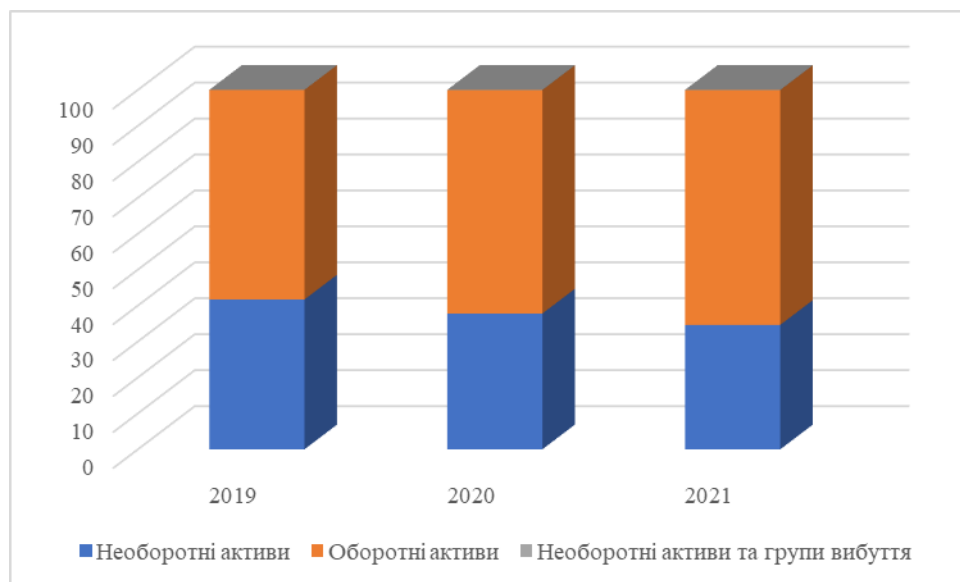


Рис. 2.1. Структура активів ПрАТ «Ліктрави» за 2019-2021 рр., %

Переважання оборотних активів товариства свідчить про «легку» їх структуру та їх зростання можемо класифікувати як позитивну тенденцію для товариства.

Поряд з активами підприємства важливе значення має також структура джерел фінансових ресурсів, за рахунок яких забезпечується діяльність підприємства. Розглянемо їх за допомогою даних табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Структура джерел фінансових ресурсів ПрАТ «Ліктрави»
за 2019-2021 рр.**

Джерела фінансових ресурсів	Роки						Відхилення у %, (+;-) 2021 р. до	
	2019		2020		2021		2019	2020
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%		
Власний капітал	206272	81,73	223501	81,21	240450	73,52	-8,2	-7,7
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	26	0,01	0	0,00	31	0,01	0,00	0,01
Поточні зобов'язання і забезпечення	46 096	18,26	51 723	18,79	86 590	26,47	8,21	7,68
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, та групами вибуття	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00	0,00
Разом	252394	100	275224	100	327071	100	x	x

Наочне представлення структури джерел фінансових ресурсів підприємства – на рис. 2.2.

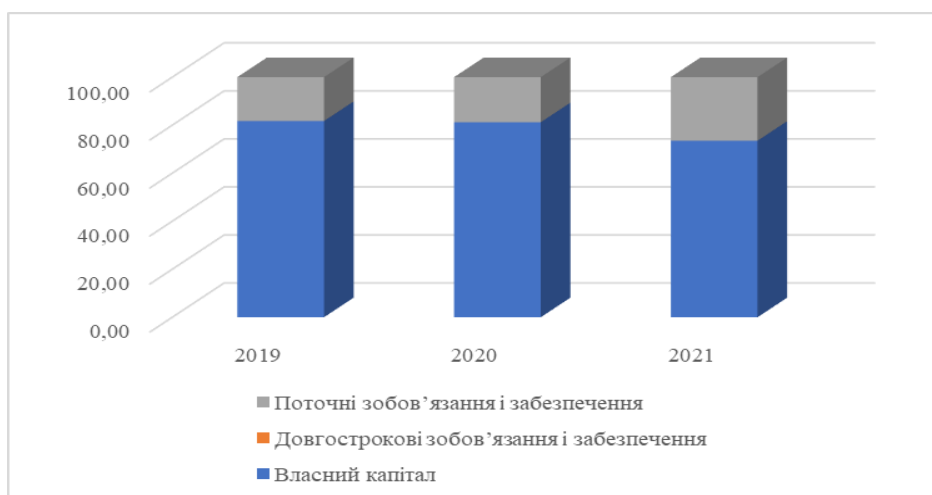


Рис. 2.2. Структура джерел фінансових ресурсів ПрАТ «Ліктрави» за 2019-2021 рр., %

Як бачимо з даних таблиці, найбільшу частку в структурі джерел фінансових ресурсів товариства займає власний капітал. На другому місці – поточні зобов'язання. Довгострокові зобов'язання і забезпечення підприємство мало лише у 2019р. та 2021р. і їх частка була дуже низькою (0,01%). При цьому обсяг власного капіталу та поточних зобов'язань протягом всього періоду аналізу зростає. Так, власний капітал товариства збільшився порівняно з 2019 р. на 34178 тис. грн, поточні зобов'язання – на 40494 тис. грн. Частка власного капіталу в структурі джерел фінансових ресурсів протягом трьох років зменшилась на 8,21%, тоді як частка поточних зобов'язань, навпаки, зросла на 8,21% за цей період.

Важливим показником фінансової незалежності підприємства є наявність власних оборотних коштів, тобто можливість за рахунок власного капіталу покрити потребу в оборотних коштах. Цей показник можемо розрахувати, віднявши від вартості власного капіталу вартість необоротних активів підприємства. Результати розрахунку наведено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Структура власних оборотних коштів ПрАТ «Ліктрави»
за 2019-2021 рр.**

Показники	Роки			Відхилення (+;-) 2021 р. до	
	2019	2020	2021	2019р.	2020р.
Власний капітал, тис. грн.	206272	223 501	240 450	34178	16949
Необоротні активи, тис. грн.	105185	103958	113225	8040	9267
Власні оборотні кошти, тис. грн.	101087	119543	127225	26138	7682

Як впливає з результатів розрахунку, підприємство може покривати потребу в оборотних коштах за рахунок власного капіталу. При цьому вартість власних оборотних коштів товариства протягом всього періоду зростала. Їх вартість збільшилась порівняно з 2019р. на 26138 тис. грн, що свідчить про незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Динаміка власних оборотних коштів ПрАТ «Ліктрави» наочно представлена на рис. 2.3.

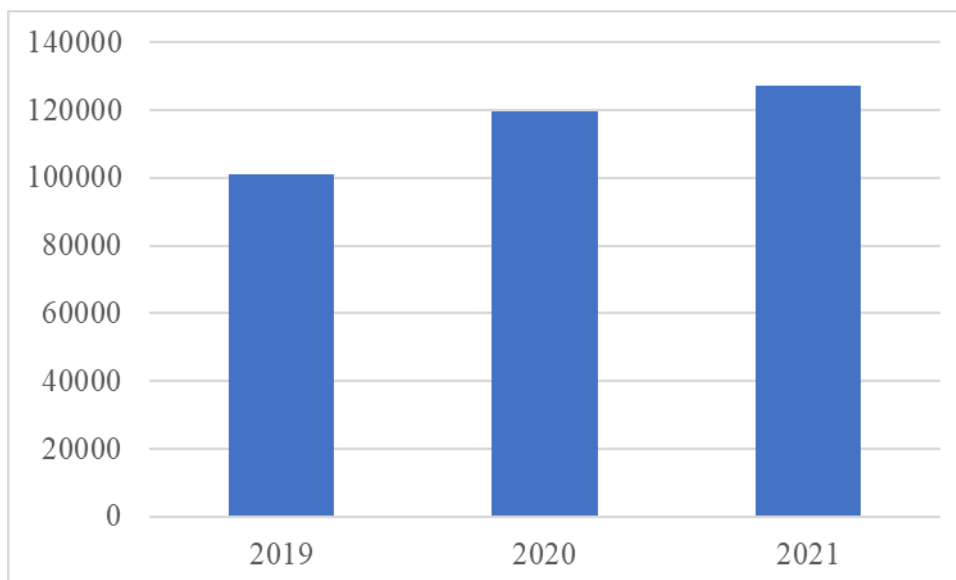


Рис. 2.3. Динаміка власних оборотних коштів ПрАТ «Ліктрави» за 2019-2021 рр., тис. грн.

Розглянемо також показники використання підприємством його оборотних коштів. Результати розрахунку основних показників наведено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Динаміка показників обертання оборотних активів ПрАТ «Ліктрави» за 2019-2021 рр.

Показники	Роки			Відхилення (+;-) 2021 р. від	
	2019	2020	2021	2019р.	2020р.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	248 074	280587	331826	83752	51239
Кількість днів аналізованого періоду, дні	360	360	360	x	x
Одноденний чистий дохід, тис. грн.	689,09	779,41	921,74	232,644	142,331
Середній залишок оборотних активів, тис. грн.	143682,00	159159,50	192400,00	48718	33240,5
Коефіцієнт обертання оборотних активів, обороти	1,73	1,76	1,72	-0,01	-0,04
Тривалість 1 обороту активів, дні	209	204	209	0,23	4,53
Коефіцієнт завантаження активів в обороті, коп.	0,58	0,57	0,58	0,00	0,01

Таким чином, результати розрахунку показників свідчать про наступне. Коефіцієнт обертання оборотних активів протягом періоду аналізу незначно зменшився (на 0,01 обороти). Тривалість одного обороту оборотних активів зменшилась у 2020р., але у 2021 знову становила 209 днів, як у 2019р. Коефіцієнт завантаження активів в обороті демонстрував аналогічну динаміку.

На наступному етапі аналізу розглянемо структуру та динаміку операційних витрат ПрАТ «Ліктрави». Вихідні дані для аналізу наведено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Структура операційних витрат ПрАТ «Ліктрави» за 2019-2021 рр.

Показники	Роки			Відхилення (+;-) 2021 р. від	
	2019	2020	2021	2019 р.	2020р.
Матеріальні затрати, тис. грн.	66 526	63 016	74 216	7690	11200
Витрати на оплату праці, тис. грн.	45 238	50 390	53 615	8377	3225
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	8 191	9 137	10 048	1857	911
Амортизація, тис. грн.	15 058	15 102	14 924	-134	-178
Інші операційні витрати, тис. грн.	92 545	124 257	139 566	47021	15309
Всього операційних витрат, тис. грн.	227 558	261902	292369	64811	30467

Як бачимо з таблиці, у структурі витрат ПрАТ «Ліктрави» переважають інші операційні витрати, на другому місці матеріальні витрати, на третьому місці – витрати на оплату праці. При цьому майже за всіма видами витрат відбулося зростання протягом аналізованого періоду. Матеріальні витрати зросли на 7690 тис. грн., витрати на оплату праці – на 8377 тис. грн., інші операційні витрати – на 47021 тис. грн. Амортизаційні витрати зменшились на 134 тис. грн у порівнянні з 2019 роком. В цілому операційні витрати підприємства зросли на 64811 тис. грн.

Завершуючи аналіз економічних показників діяльності ПрАТ «Ліктрави», розрахуємо показники його рентабельності. Результати розрахунків наведено в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

**Динаміка показників рентабельності господарської діяльності ПрАТ
«Ліктрави» за 2019-2021 рр.**

Показники	Звітні роки			Відхилення (+;-) 2021 р. від	
	2019	2020	2021	2019	2020
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	18234	17229	26949	8715	9720
Середня вартість активів, тис. грн.	245066,5	263809	301147,5	56081	37338,5
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	105 273	109986	120141	14868	10155
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	248074	280587	331826	83752	51239
Власний капітал, тис. грн.	206 272	223501	240450	34178	16949
Рентабельність (збитковість) сукупних активів, %	7,44	6,53	8,95	1,51	2,42
Рентабельність (збитковість) витрат, %	17,32	15,66	22,43	5,11	6,77
Рентабельність (збитковість) реалізації продукції, %	7,35	6,14	8,12	0,77	1,98
Рентабельність (збитковість) власного капіталу, %	8,84	7,71	11,21	2,37	3,50

Таким чином, за результатами розрахунку показників рентабельності товариства можемо зробити висновок, що в цілому підприємство є прибутковим та рентабельним протягом всього періоду 2019-2021рр. При цьому показники рентабельності демонструють певне зниження у 2020р. порівняно з 2019р., але вже у 2021р. бачимо їх зростання. Тобто в цілому за період аналізу рентабельність підприємства зросла за всіма показниками: рентабельність активів збільшилась на 1,51%, рентабельність витрат – на

5,11%, рентабельність реалізації продукції – на 0,77%, рентабельність власного капіталу – на 2,37%.

Для повного аналізу ПрАТ «Ліктрави» як соціально-економічної системи, проведемо аналіз його внутрішнього та зовнішнього середовища. Для цього використаємо методику SWOT-аналізу (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

SWOT-аналіз ПрАТ «Ліктрави»

Зовнішнє середовище Внутрішнє середовище	Можливості	Загрози
	1. Впровадження сучасних інформаційних технологій в управлінський процес 2. Розширення ринків збуту продукції. 3. Залучення зовнішніх інвестицій	1. Військовий стан у країні 2. Нестабільна економічна ситуація в країні 3. Нестабільність логістичних потоків 4. Зниження платоспроможності населення України 5. Зниження доступності кредитних коштів 6. Відтік кваліфікованих кадрів за кордон 7. Зростання вартості матеріалів та енергоресурсів 8. Коливання валют
1	2	3
Сильні сторони	Поле СіМ	Поле СіЗ
1. Висококваліфікований персонал 2. Багатоступінчаста система контролю якості продукції 3. Ефективна система управління та організаційна структура 4. Високоякісна сировина для виготовлення продукції 5. Високий рівень продуктивності праці 6. Підприємство не залежне від зовнішніх фінансових джерел 7. Використання сучасних технологій у виробництві 8. Ефективне використання основних та оборотних фондів 9. Налагоджена система збуту продукції 10. Позитивний імідж компанії на ринку	1. Залучення зовнішніх інвестицій впровадження нових технологій у виробництво. 2. Вихід на нові ринки за межами країни	1. Зниження енергоємності та матеріалоємності продукції 2. Удосконалення процесу управління запасами

Продовження табл. 2.15

1	2	3
Слабкі сторони	Поле СлМ	Поле СлЗ
1. Високий рівень бюрократизації та формалізації в системі комунікацій 2. Відсутність чіткої системи відбору персоналу 3. Відсутність механізму управління кар'єрою працівників	1. Зниження рівня бюрократизації в системі комунікацій 2. Впровадження інформаційних технологій	1. Удосконалення системи мотивації для збереження людського капіталу компанії 2. Удосконалення процесів оцінки персоналу та планування кар'єри

Таким чином, проведений SWOT-аналіз ПрАТ «Ліктрави» дозволяє зробити висновок про те, що підприємство знаходиться в полі «Сила і загрози». Значна кількість загроз обумовлена високим рівнем нестабільності в економічній системі країни у зв'язку з воєнним станом. При цьому підприємство може протиставити їм свої сильні сторони, що проявляються у високому рівні розвитку його людського капіталу, ефективній системі управління, в тому числі системі управління якістю, а також відомим брендом. Тому керівництву підприємства необхідно при розробці стратегії максимально використовувати власні сильні сторони для подолання можливих наслідків існуючих загроз, а також реалізовувати можливості для власного розвитку та подолання слабких сторін.

Отже, ми завершили характеристику ПрАТ «Ліктрави» як соціально-економічної системи, проаналізувавши основні її складові. В наступному підрозділі кваліфікаційної роботи перейдемо безпосередньо до аналізу використання методів оцінювання професійних компетенцій персоналу в товаристві.

2.2. Аналіз використання методів оцінювання професійних компетенцій персоналу ПрАТ «Ліктрави»

Аналізуючи систему управління персоналом ПрАТ «Ліктрави» можна зробити висновок, що керівництво підприємства не повною мірою забезпечує ефективне функціонування даної системи. Зокрема, на підприємстві відсутня

система управління кар'єрою працівників, не сформовано чітких процедур відбору персоналу, складовою якого є оцінювання компетенцій працівників.

Оцінювання професійних компетентностей працівників має пряме відношення до підвищення ефективності діяльності товариства, оскільки за його результатами з'являється можливість:

удосконалювати розстановку кадрів через підбір найбільш оптимальних працівників на ту чи іншу посаду;

підвищувати ефективність використання кадрів, здійснювати їхнє кар'єрне просування;

виявляти потребу та спрямованість підвищення кваліфікації персоналу;

стимулювати підвищення продуктивності праці персоналу за рахунок забезпечення більш тісного взаємозв'язку оплати праці з рівнем компетенції та результатами праці;

удосконалювати інструменти та методи роботи управлінського персоналу;

формуванню позитивного ставлення до праці, забезпечувати задоволеність роботою та вмотивованість працівників.

Оцінка персоналу на ПрАТ «Ліктрави» здійснюється з метою вирішення таких основних завдань:

1. Підбір та відбір персоналу:

оцінка особистих якостей кандидатів;

оцінка рівня кваліфікації кандидатів.

2. Оцінка відповідності працівника займаній посаді:

атестація працівників;

аналіз правильності розстановки кадрів;

аналіз повноти і чіткості виконання посадових обов'язків;

оцінка працівника після завершення випробувального терміну або стажування.

3. Удосконалення використання кадрів:

РОЗДІЛ 3

НАПЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОЦІНЮВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «ЛІКТРАВИ»

3.1. Розробка профільної моделі компетенцій управлінського персоналу ПрАТ «Ліктрави»

Як зазначалось у попередніх розділах кваліфікаційної роботи, існують різні точки зору на класифікацію компетенцій персоналу, кількість компетенцій в ефективній моделі, визначення рівнів у моделі компетенцій тощо.

Створення та застосування моделі компетенцій має низку переваг як для організації, так і для співробітника.

Для ПрАТ «Ліктрави» переваги впровадження моделі компетенцій полягають у наступному:

- оцінка працівників;
- вимоги для підбору та ротації кадрів;
- планування розвитку персоналу;
- формування кадрового резерву;
- мотивація персоналу;
- створення моделі КРІ.

Для працівників ПрАТ «Ліктрави» можемо виділити такі переваги від впровадження моделі:

- розуміння вимог до своїх компетенцій;
- створення програми навчання та розвитку;
- входження до кадрового резерву.
- мотивація на розвиток та досягнення високих результатів.

Розглянемо модель компетенції на прикладі керівника відділу продажу ПрАТ «Ліктрави».

В таблиці 3.1. представлено рівні оцінювання компетенцій працівника.

Таблиця 3.1

Рівні оцінювання компетенцій персоналу ПрАТ «Ліктрави»

Рівень	Характеристика
1. Початковий рівень	Недостатньо знань з цієї компетенції. Поведінка не відповідає компетенції. Вимагає навчання/корекції/розвитку правильної поведінки.
2. Рівень розвитку	Є значні прогалини у знаннях та навичках. Активно навчається та переймає досвід. Поведінка легко коригується навчанням.
3. Рівень досвіду	Працівник демонструє достатній рівень знань з цієї компетенції. Працівник демонструє володіння компетенцією на основі свого досвіду. У діяльності в основному спирається лише на власний досвід.
4. Рівень майстерності	Працівник демонструє професійний рівень знань з цієї компетенції. Працівник демонструє професійне володіння компетенцією. Працівник ділиться знаннями та досвідом колегам.
5. Рівень експерта	Працівник демонструє експертний рівень знань з цієї компетенції. Працівник демонструє зразок професійного компетенції. Працівник активно передає знання та досвід колегам.

На основі аналізу професійної діяльності, трудових функцій, необхідних знань та навичок було складено карту компетенцій керівника відділу продажу.

Вибрано 10 важливих компетенцій для керівника:

Лідерство.

Прийняття рішень.

Організація роботи.

Орієнтація на досягнення.

Клієнтоорієнтованість.

Вміння працювати в команді.

Мотивація та розвиток співробітників.

Аналітичне мислення.

Комунікабельність.

Лояльність.

Розглянемо рівні розвитку з кожної з цих компетенцій.

1. Лідерство

Здатність впливати на поведінку, переконання та мотивацію команди. Рівні розвитку та їх характеристика для цієї компетенції представлені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Рівні розвитку компетенції «Лідерство» для керівника відділу продажів ПрАТ «Ліктрави»

Рівень	Характеристика
1	2
1. Початковий рівень	Уникає ситуацій, у яких змушений виконувати роль лідера. Виявляє низьку активність у ситуаціях, які потребують мобілізації групи. У спілкуванні з підлеглими тримається формально, недостатньо активний. Не здатен впливати на думки і поведінку підлеглих. Намагається «натиснути» на підлеглих. Приносить деструктивність у колектив. Часто спілкується на підвищених тонах. Застосовує авторитарний стиль управління.
2. Рівень розвитку	Демонструє особистий приклад. Намагається лідирувати. При конкуренції поступається роллю неформальному лідеру. Впливає на підлеглих, спираючись виключно на свої адміністративні повноваження. Не вміє долати опір. Може впливати на нових співробітників та лояльних підлеглих.
3. Рівень досвіду	Є лідером у команді. Мобілізує команду. Залагоджує конфлікти у команді. Прищеплює команді цілі та завдання розвитку організації. Переконує підлеглих у необхідності виконання завдань, що стоять перед ними. Передає команді свій досвід та методи, але не розвиває. Найчастіше застосовує демократичний стиль управління.
4. Рівень майстерності	Є лідером у команді. Зберігає впевненість команди в успіху навіть у критичних ситуаціях. Охоче бере відповідальність за групу та за себе. Успішно впливає на оточуючих. Надихає підлеглих, пробуджує в них ініціативність, прагнення досягнень. Навчає та розвиває кожного члена команди. Найчастіше застосовує демократичний стиль управління.
5. Рівень експерта	Безперечний лідер. Формує навчально-кар'єристську команду. Команда орієнтована на розвиток та досягнення високих результатів. Створює атмосферу розвитку, взаємодопомоги та співробітництва у колективі. Вміє використовувати різні стилі управління, залежно від ситуації.

Наступна компетенція – прийняття рішень. Це здатність керівника приймати ефективні рішення та готовність брати на себе відповідальність за них. Характеристика даної компетентності за рівнями наведена в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Рівні розвитку компетенції «Прийняття рішень» для керівника
відділу продажів ПрАТ «Ліктрави»**

Рівень	Характеристика
1	2
1. Початковий рівень	Не може приймати рішення самостійно. Не виявляє ініціативи. Не бере до уваги обставини. Не узгоджує свої дії з діями інших осіб. Не захищає свої рішення перед підлеглими та керівництвом. Часто змінює рішення та погоджується з думкою більшості. Не відповідає за висунуті рішення. Відповідальність перекладає на підлеглих. Не готовий до ризику.
2. Рівень розвитку	Намагається аналізувати події, що відбувалися, в особливо складних ситуаціях тягне з рішенням. Слабка ініціатива. Немає бачення розвитку ситуації після ухвалених рішень. Найчастіше рішення приймає, порадившись із більш досвідченим колегою. Недостатньо розуміє необхідність узгоджувати свої рішення із пов'язаними підрозділами. Не здатний аргументовано відстояти свої рішення перед керівництвом та підлеглими. Відповідальність за ухвалені рішення прагне розділити її між усіма членами колективу. Ухвалює рішення на основі попереднього досвіду. Слідує заздалегідь встановленим процедурам прийняття рішень.
3. Рівень досвіду	Збирає та використовує всю інформацію, необхідну для прийняття рішень. Регулярно переглядає та погоджує межі прийняття рішень відповідно до своєї ролі. Делегує рішення іншим, якщо це можливо. Приймає рішення самостійно, лише за наявності досвіду прийняття схожих рішень. Рідко ризикує. На власному досвіді розуміє необхідність узгоджувати свої дії з діями інших осіб для ефективного прийняття рішень, але робить це регулярно.
4. Рівень майстерності	При необхідності готовий до ризику. Розуміє необхідність узгодити свої дії з діями інших, намагається це робити регулярно.

Продовження табл. 3.3

1	2
	У відсутності керівника здатний самостійно приймати рішення та нести за них відповідальність. Використовує зрозумілі аргументи при відстоюванні своїх рішень, здатний переконати керівників, залучити колектив. Організує взаємодію між своїми підлеглими, контролює їхню діяльність, нагадує про терміни, про умови, про які забули співробітники, виявляючи цим почуття відповідальності. Шукає різноманітні варіанти виконання рішень. бере відповідальність за прийняття рішень на себе. Відстоює свої ухвалені рішення, переконуючи керівників тим, що досвід у вирішенні даних завдань у нього вже є. Бере відповідальність за певну ділянку роботи.
5. Рівень експерта	Складає комплексні плани, проводить комплексний аналіз. Використовує різноманітні аналітичні методи та знаходить можливі рішення, які потім порівнює з погляду їхньої цінності. Завжди розглядає альтернативні варіанти перед прийняттям рішень, аналізує ризики та наслідки. Ретельно аналізує нові події та їх можливі наслідки. Ухвалює стратегічні рішення. У будь-яких ситуаціях може приймати правильні рішення. Доводить необхідність підтримки виконання рішень на всіх рівнях управління. Приймає непопулярні рішення, якщо це вимагає ситуація. Висока ефективність прийнятих рішень.

Організація роботи - здатність ефективно планувати виконання поставлених завдань, здатність правильно делегувати завдання, ефективно мотивувати та грамотно здійснювати контроль виконання завдань. Характеристика даної компетентності за рівнями наведена в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Рівні розвитку компетенції «Організація роботи» для керівника
відділу продажів ПрАТ «Ліктрави»**

Рівень	Характеристика
1	2
1. Початковий рівень	Не вважає за потрібне мотивувати підлеглих. Не контролює процес виконання завдання. Не використовує принцип SMART під час встановлення завдань. Зустрічі/наради з колективом не проводяться або мають хаотичний характер.
2. Рівень розвитку	Під час зустрічі/наради недостатньо чітко ставить завдання підлеглим. Не вказує конкретних стандартів та параметрів контролю. Не визначає дії часу.

Продовження табл. 3.4

1	2
	Для мотивування підлеглого використовує виключно методи матеріальної мотивації та адміністративний ресурс. Погано володіє технікою SMART.
3. Рівень досвіду	Під час зустрічі чітко та конкретно ставить цілі та завдання ВТП. За потреби пояснює їх зміст та суть. Дає чіткі коментарі та рекомендації, щоб завдання було виконане максимально якісно. Використовує техніку SMART для встановлення завдань. Періодично використовує методи нематеріальної мотивації.
4. Рівень майстерності	Заздалегідь визначає проміжні точки контролю виконання завдання. Продумує механізми виконання доручень у непередбачених ситуаціях. Чудово володіє технікою SMART. Застосовує методики або елементи керування проектами.
5. Рівень експерта	Знає та застосовує різні методики управління проектами. Чітке планування виконання завдань та результатів. Постійний контроль та коригування виконання завдань. Чудово володіє технікою SMART. Вміє керувати мотивацією працівників.

Наступна компетенція - орієнтація на досягнення. Це здатність досягнення максимально можливого необхідного результату шляхом правильної постановки цілей/пріоритетів. Здатність докладати зусиль та зберігати активність для досягнення поставлених цілей та завдань. Здатність чітко представляти кінцевий результат і прагнути його досягнення у процесі роботи. Рівні розвитку даної компетенції представлені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Рівні розвитку компетенції «Орієнтація на досягнення» для керівника відділу продажів ПрАТ «Ліктрави»

Рівень	Характеристика
1	2
1. Початковий рівень	Задоволений результатами, які виходять. Вибір тактик реалізації планів є хаотичним. Цілком списує відповідальність за результат на зовнішні обставини.
2. Рівень розвитку	Створює власні критерії якості для вимірювання результатів та порівняння їх із власними, а не заданими іншими особами стандартами. Бажає досягти успіху. При зіткненні з невдачами втрачає наполегливість, зацікавленість та темп роботи. Фокусується на помилках. Не завжди послідовний у своїх рішеннях.

Продовження табл. 3.5

1	2
3. Рівень досвіду	Безперервно та поступово підвищує показники ефективності своєї роботи; постійно знаходить способи виконання завдань у сфері своїх безпосередніх обов'язків краще, простіше, швидше та якісніше. Впевнено заявляє, що планує досягти результату значно більше, ніж заплановано. Адекватно коригує його після пробних виборів. Працює з ентузіазмом протягом усього часу. Уважний та зосереджений. У разі зіткнення з невдачами зберігає наполегливість та темп роботи. Говорячи про невдачі, пов'язує їх із власними прорахунками та обмеженнями (невірний вибір тактики, недостатність знань, ерудиції, невміння «зібратися» у стресовій ситуації). Забезпечує, щоб цілі були досягнуті в межах узгоджених зобов'язань. Знаходить коректні критерії успіху та оцінки. Розкриває та висвітлює можливі обставини для досягнення цілей.
4. Рівень майстерності	Ставить труднодосяжні цілі – приймає рішення і розставляє пріоритети на основі точного розрахунку. Визначає та встановлює ясні цілі. Ставить цілі вище за поточні показники. Застосовує різні методики досягнення цілей. Постійно оцінює власну ефективність. Встановлює критерії успіху та оцінки діяльності. Враховує підтримку інших при досягненні цілей. Переглядає цілі та адаптує їх до змінних умов.
5. Рівень експерта	Виділяє значні ресурси та/або час (у ситуації невизначеності) для отримання довгострокових переваг та вигод. Орієнтує на цілі організації, щоб оцінити та розставити завдання з пріоритетів. Безперервно оцінює досягнення цілей на всіх рівнях. Розумно доручає завдання конкретним виконавцям. Розвиває нові методи та практику втілення у справу нових ідей. Оцінює реальність здійснення ідей у бізнесі. Просуває випереджальні ідеї з енергією та ентузіазмом.

Оцінка розвитку компетенції «Клієнтоорієнтованість» представлена в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Рівні розвитку компетенції «Клієнтоорієнтованість» для керівника відділу продажів ПрАТ «Ліктрави»

Рівень	Характеристика
1	2
1. Початковий рівень	Висловлює негативне ставлення до клієнтів. Не вміє порозумітися з клієнтами. Проводить переговори разом із керівником чи колегою. Обмежений у прийнятті рішення щодо роботи з клієнтом.

Продовження табл. 3.6

1	2
2. Рівень розвитку	Супроводжує клієнта (доводить до кінця запити клієнтів, їхні вимоги та скарги, але не прояснює неявні потреби, приховані проблеми чи запитання клієнта). Самостійно проводить переговори із клієнтом. Діє строго у встановлених рамках відповідальності. Узгоджує всі дії з посібником. Підтримує базу клієнта.
3. Рівень досвіду	Повністю доступний для клієнта (працює над явними та неявними запитами клієнта). Впевнений перемовник. Здатний впливати на протилежний бік. Підтримує та активно розвиває клієнтську базу.
4. Рівень майстерності	Застосовує довгострокову перспективу (працює на довгострокові цілі клієнта, шукає довгострокові вигоди для нього). Здатний проводити переговори з ключовими особами, досягати домовленостей. Чи здатний творчо вирішувати значні, складні, нестандартні проблеми. Здатний впроваджувати значні поліпшення у методи та процедури продажів. Надає переконливі та обґрунтовані аргументи. Переконливо викладає свою думку. Для досягнення бажаних результатів адаптує та розвиває аргументи. Працює з глибинними потребами клієнта: знає бізнес свого клієнта та/або збирає інформацію про те, що насправді потрібно клієнту, крім того, що сформульовано спочатку. Підбирає з наявних (або спеціально замовлених) товарів та послуг ті, що відповідають глибинним потребам клієнта.
5. Рівень експерта	Діє як довірений радник клієнта. Здатний взаємодіяти з новими потенційними клієнтами. Відмінно розуміється на складних ситуаціях з клієнтами. У переговорах прагне досягнення взаємовигідного результату. Впроваджує нововведення у методи взаємодії з клієнтами. Використовує довгострокову перспективу: під час вирішення проблем замовника працює у довгостроковій перспективі. Може відмовитися від негайних вигод заради довгострокових відносин; Шукає довгострокових вигод, що також приносять користь клієнту. діє як особистий консультант, який користується довірою; входить у процес прийняття рішень із боку замовника.

Характеристика рівнів розвитку компетенції «Робота в команді» наведена в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Рівні розвитку компетенції «Робота в команді» для керівника відділу продажів ПрАТ «Ліктрави»

Рівень	Характеристика
1. Початковий рівень	Жорстко обстоює свої варіанти. Пасивний, не бере участь у спільній роботі. Відкрито конфліктує з іншими учасниками або їх саботує.
2. Рівень розвитку	Кооперується з колегами під час реалізації лише своїх варіантів. Якщо виникають суперечки, чи вплутується, чи відмовчується. У поданні результату наголошує, що група прийняла неправильне рішення, тому що не прислухалася до його думки.
3. Рівень досвіду	Кооперативний по відношенню до інших учасників – чує іншу точку зору. Пропонує використовувати найкращі ідеї, розглядає плани кожного. Дає можливість кожному учаснику проявити себе — зробити свій внесок. Надихає колег на внесення вкладу у роботу команди. Помічає та віддає належне вкладам інших людей у команду. Ділиться досвідом та інформацією з колегами.
4. Рівень майстерності	Легко працює у команді. Прогнозує можливі розбіжності та вживає заходів щодо їх недопущення. У разі розбіжностей взаємодіє, виходячи з цілей та завдань компанії. Виступає з ініціативами, які покращують командну роботу. Надихає всіх членів команди робити корисний внесок у роботу. Визначає, яка підтримка потрібна членам команди, та надає таку підтримку. Позитивно реагує на внесок у команду колег.
5. Рівень експерта	Використовує знання сильних сторін, інтересів та якостей, які необхідно розвивати у членів команди для визначення персональних завдань у загальнокомандній роботі. Регулярно надає зворотній зв'язок членам команди. Добивається розуміння членами команди особистої та колективної відповідальності.

Рівні оцінювання компетенції «Мотивація та розвиток працівників» представлені в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Рівні розвитку компетенції «Мотивація та розвиток працівників» для керівника відділу продажів ПрАТ «Ліктрави»

Рівень	Характеристика
1	2
1. Початковий рівень	Не має бажання і здатність до навчання підлеглих і наставництва, не бачить у цьому жодного сенсу. Не застосовує інструменти мотивації працівників.
2. Рівень розвитку	Має бажання наставляти співробітника, але немає теоретичних знань і практичних умінь, як це ефективно здійснити чи має звичайні уявлення як процедури навчання співробітника робочому місці. Намагається мотивувати співробітників.

Продовження табл. 3.8

1	2
3. Рівень досвіду	Має бажання та хороші теоретичні знання механізму наставництва, але не вміє достатнього практичного досвіду для його ефективного ведення. Або, навпаки, має достатній практичний досвід запровадження співробітника на посаду/професію/корпоративну культуру, але він не структурований і не обґрунтований системою теоретичних знань сучасної системи «управління персоналу». Вибудовує власне знання про організацію, її людей та служби. Шукає можливості розвитку власних навичок. Позитивно ставиться до зворотного зв'язку. Регулярно аналізує та вдосконалює плани особистого розвитку. Мотивує обмежені види мотивації.
4. Рівень майстерності	Надає співробітникам завдання або надає навчання для розвитку їхніх робочих якостей. У разі виявлення можливостей розвитку враховує реальні потреби бізнесу у своєму підрозділі. Має високий рівень теоретичних знань і практичних умінь, що зумовлюють процес наставництва: ефективно та у відведений термін навчає співробітника функціональним обов'язкам, нормам корпоративної культури, існуючим формальним та неформальним комунікаційним каналам. Узгоджує та впроваджує плани дій щодо розвитку персоналу за стандартом SMART. Прагне встановити та надати позитивний зворотний зв'язок. Підтримує людей у їхньому бажанні впровадити у практику отримані знання. Регулярно оцінює прогрес в особистому розвитку. Вміє керувати мотивацією працівників.
5. Рівень експерта	Організує систему довгострокового наставництва або навчання, шукає можливості для розширення та розвитку здібностей інших співробітників, надає додаткові завдання чи навчання, націлені на розвиток навичок та здібностей інших; при виявленні можливостей розвитку враховує реальні потреби бізнесу у всій організації та у довгостроковій перспективі. Забезпечує, щоб плани навчання та розвитку вносили корисний внесок у бізнес. Забезпечує, щоб процеси та процедури діяльності надихали персонал на навчання. Запитує ресурси для підтримки навчання на всіх рівнях організації. Успішно застосовує матеріальну та нематеріальну мотивацію працівників.

Рівні оцінювання компетенції «Аналітичне мислення» представлені в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

**Рівні розвитку компетенції «Аналітичне мислення» для керівника
відділу продажів ПрАТ «Ліктрави»**

Рівень	Характеристика
1	2
1. Початковий рівень	Поділяє проблеми на ряд більш простих завдань або дій, не встановлюючи порядок їхньої важливості. Складає перелік завдань, не встановлюючи певного порядку або ступеня пріоритетності. Виділяє лише найбільш очевидні фактори, що характеризують довкілля. Не враховує, як його рішення чи дії позначаться на роботі. Оперує окремими фактами, не пов'язує їх між собою. Не помічає взаємозв'язку явищ.
2. Рівень розвитку	Встановлює причинно-наслідкові відносини між двома аспектами ситуації. Може розділяти ці елементи на дві категорії: "за" та "проти". Визначає як очевидні, і менш очевидні чинники, описують зовнішнє середовище організації. При цьому враховує не всю важливу інформацію. Не враховує роботу конкурентів. Обмежено бачить вплив своїх рішень та дій на діяльність компанії (переносить відповідальність на зовнішні обставини (надія на закінчення складної економічної ситуації, неможливість щось змінити в існуючих умовах). При аналізі ситуації виділяє та зіставляє однорідну інформацію. Встановлює найбільш очевидні причинно -наслідкові зв'язки між явищами.
3. Рівень досвіду	Враховує під час аналізу всю сукупність зовнішніх факторів, які можуть визначити майбутнє організації. Знає зону відповідальності кожного співробітника, його внесок у досягнення цілей. Не перекладає відповідальність за зниження обсягів на зовнішні обставини – криза та ін. Прогнозує вплив своїх дій на роботу філії (навчання співробітників, нематеріальна мотивація, розробка клієнтів). Аналізуючи ситуацію, зіставляє різнопланову інформацію, виявляє всі значні причинно-наслідкові зв'язки, ув'язуючи факти у єдину систему.
4. Рівень майстерності	Виділяє численні причинно-наслідкові зв'язки; бачить кілька потенційних причин явища, наслідків дії. Аналізує відносини між компонентами проблеми, здатний передбачати перешкоди, розраховуючи кілька ходів вперед. У разі дефіциту інформації визначає ланки, які бракують до картини. Передбачає зміну цілей та функціоналу інших підрозділів та з урахуванням цього вибудовує свою роботу. Готовий вбудовуватись у зміну стратегії та діяти в умовах обмеженості ресурсів. Ефективно структурує та систематизує великі обсяги різнорідної інформації.

Продовження табл. 3.9

1	2
5. Рівень експерта	Виділяє численні причинно-наслідкові зв'язки; бачить кілька потенційних причин явища, наслідків дії. Аналізує відносини між компонентами проблеми, здатний передбачати перешкоди, розраховуючи кілька ходів вперед. Складає комплексні плани, проводить комплексний аналіз. Використовує різноманітні аналітичні методи та знаходить можливі рішення, які потім порівнює з погляду їхньої цінності. Оцінює ризики кожного рішення.

Рівні розвитку компетенції «Комунікабельність» наведено в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

**Рівні розвитку компетенції «Комунікабельність» для керівника
відділу продажів ПрАТ «Ліктрави»**

Рівень	Характеристика
1. Початковий рівень	Мало та на невисокому професійному рівні спілкується з клієнтами. Демонструє слабкі навички презентації. Не може вплинути на клієнта.
2. Рівень розвитку	Розвиває професійний рівень спілкування із клієнтами. Демонструє розвиток навичок презентації. Намагається вплинути на клієнта.
3. Рівень досвіду	Спілкується із клієнтами на професійному рівні. Має навички презентації. Має навички проведення переговорів.
4. Рівень майстерності	Правильно формулює та передає інформацію. Відстоює інтереси компанії. Вміє презентувати компанію, товар, себе. У переговорах демонструє навички впливу та переконання.
5. Рівень експерта	Ясно та чітко формулює думки. Вміло веде переговори з клієнтом, аргументує свою думку. У спірних ситуаціях шукає взаємовигідні рішення. Впливає на результати переговорів. Вміє працює з відмовами. Здатний створювати нові комунікаційні канали та ефективно передавати інформацію. Стійкий до емоційного тиску.

Лояльність являє собою здатність та готовність співробітника вибудовувати свою поведінку відповідно до потреб, пріоритетів та цінностей компанії. Рівні розвитку компетенції «Лояльність» наведено в табл. 3.11.

Таблиця 3.11

**Рівні розвитку компетенції «Лояльність» для керівника відділу
продажів ПрАТ «Ліктрави»**

Рівень	Характеристика
1. Початковий рівень	Ігнорує чи вперто не приймає правила компанії. Здійснює мінімум зусиль, щоб відповідати нормам компанії або виконує мінімум, щоб утриматися на роботі. Вимагає постійного нагляду.
2. Рівень розвитку	Докладає зусиль, щоб відповідати нормам та правилам. Одягається відповідним чином та поважає норми компанії. Моделює правила поведінки у компанії.
3. Рівень досвіду	Розуміє та активно підтримує місію та цілі компанії. Вибудовує свої дії та пріоритети відповідно до потреб компанії. Усвідомлює необхідність співробітництва, щоб досягти великих цілей компанії.
4. Рівень майстерності	Приносить особисті чи професійні жертви. Ставить потреби компанії вище своїх власних. Приносить в ім'я задоволення потреб компанії особисті жертви, пов'язані з професійним самовизначенням та уподобаннями, а також сімейними справами.
5. Рівень експерта	Транслює підлеглим місію та цілі компанії. Формує корпоративну культуру орієнтовану на лояльність, розвиток та досягнення високих результатів.

Аналогічно розробляються профілі для оцінки компетентностей інших упарвлінських працівників. Деталізація критеріїв, що характеризують прояв певної компетентності дозволяє підвищити рівень об'єктивності оцінювання персоналу товариства.

3.2. Рекомендації щодо удосконалення процесу атестації персоналу ПрАТ «Ліктрави»

За результатами аналіз підприємства нами було визначено необхідність удосконалення процесу атестації персоналу товариства ПрАТ «Ліктрави».

Як зазначалося вище, атестація є специфічним методом оцінки персоналу з метою визначення відповідності професійної компетенції співробітника вимогам робочого процесу посади, а також уточнення технологічних процесів, процедур і посадових інструкцій, що діють на підприємстві.

Головна мета атестаційної оцінки – підвищення ефективності посади. Однією з її найважливіших цілей є коригування мотиваційних механізмів робочого процесу та визначення потреб у навчанні.

Вона є надзвичайно важливою для проведення заходів за конкурсною схемою заміщення посад. Особливо вона актуальна у тому випадку, якщо основні претенденти на посаду залучаються із внутрішніх ресурсів відповідно до ротаційних планів ПрАТ «Ліктрави».

Далі, атестаційна оцінка дуже доречна на вирішення питань формування зарплати і компенсацій у ПрАТ «Ліктрави».

Безсумнівно, атестація дуже доречна під час завершення етапів проєкту чи власне самого проєкту. Атестаційна оцінка досягнення цілей, виконання завдань та виконання функцій проєкту може стати мірилом ефективності роботи над проєктом, а також визначення бонусів та величини премій за підсумками виконання проєкту. Ну і, звичайно, атестаційна оцінка необхідна щодо відповідності професійної компетенції особи вимогам займаної посади. До речі, атестаційна оцінка є надзвичайно корисною при визначенні успішності проходження випробувального терміну співробітником на посаді. Структурно атестаційний процес є сукупність послідовних дій, здійснюваних у компанії посадовими особами.

Важливим моментом при проведенні атестації є вибір критеріїв оцінки. Критерії оцінки - це система індикаторів, яка має дозволити оцінити ефективність діяльності працівника. Важливо мати на увазі, що для кожної посади пріоритетними є свої критерії.

Для вищих менеджерів та фахівців дуже важливими є такі критерії:

професійні (управлінські) якості;

досягнення цілей посади;

досягнення завдань посади;

виконання функцій посади.

Найчастіше в якості оцінюваних критеріїв для управлінців застосовуються: виконання поставлених виробничих цілей і завдань, вміння

організовувати та проводити робочі наради та збори, вміння грамотно навчати персонал, вміння правильно оцінювати підлеглих, професійна компетентність, надійність, самостійність у роботі, ощадливість та обачність, прагнення до підвищення кваліфікації, взаємини із колегами тощо.

Цілі посади - це фіксація результату, який має бути досягнутий у визначений термін та при використанні певних ресурсів. Вони визначаються на звітний період та в основі своєї відображають виконання плану компанії, підрозділу, посади на певний термін.

Практика показала, що оптимальними є не більше 4-5 ключових та пріоритетних цілей на конкретний звітний період.

Одними з головних вимог до критеріїв, яким мають задовольняти цілі посади, є їхня конкретність та вимірність. До вимірних цілей посади вищих менеджерів передусім відносять досягнення певних конкретних фінансово-економічних результатів у сфері відповідальності посади. Наприклад:

для директора з продажу - визначення частки ринку підприємства у продажах, валовий обсяг продажів у натуральному обчисленні, валовий обсяг продажів у вартісному вираженні, валовий прибуток та ін;

для фінансового директора - валовий оборот компанії, чистий прибуток, рентабельність, коефіцієнт поточної ліквідності, виплачені дивіденди та ін;

для директора з виробництва - обсяг виробництва, дотримання бюджету витрат, дотримання системи якості, мінімізація втрат від браку і т.д.

Невимірні цілі посади, як правило, відрізняє їх емоційне та якісне забарвлення, з іншого боку — розпливчастість формулювань:

вироблення ефективних способів стимулювання продаж;

організація ефективних способів та засобів товароруку;

ретельна розробка стратегічних планів освоєння ринків;

своєчасна розробка посадових інструкцій, процедур, положень тощо;

організація якісного навчання персоналу

Приклад постановки вимірних цілей директору з продажу.

Збільшити обсяг продажу за друге півріччя за асортиментною групою А у

на 12,5% порівняно з аналогічним періодом минулого року.

Розробити та впровадити нову систему мотивації співробітників відділу продажу до 1 липня 2023 року, витративши на це додатково не більше 10% бюджету фонду оплати праці.

Забезпечити частку ринку в регіоні за основним асортиментом компанії не менше ніж 23,5% від загального обсягу продажів по регіону.

Приклад постановки незмірних цілей директору з персоналу.

Забезпечити якісне наймання персоналу.

Організувати ефективне навчання персоналу.

Своєчасно з високою якістю проводити атестаційну оцінку персоналу.

У будь-якому випадку вимірні та незмірні цілі, закріплені у певних документах (насамперед у посадовій інструкції), можуть бути використані для проведення атестаційної оцінки. Інша річ, що для вимірних цілей буде легше знайти системи адекватної оцінки.

Завдання посади в управлінській практиці найчастіше сприймаються як згруповані за термінами та змістом локальні цілі, вирішення яких дозволить досягти поставлених перед посадою цілей.

Наприклад, завданнями директора з продажу:

досягнення результатів продажу, відповідної розрахованої точки безбитковості за встановленою асортиментною групою;

проведення атестаційної оцінки персоналу відділу оптового продажу.

Функції посади — дії, операції та процедури, які мають виконуватися на своєму робочому місці відповідно до закріплених обов'язків та наданих повноважень.

Приклад фрагмента типової функції посади:

контроль дебіторської заборгованості;

ведення обліку дебіторської заборгованості за строками;

ведення обліку простроченої дебіторської заборгованості щодо клієнтів;

ведення обліку дебіторської заборгованості з відділів, менеджерів та спеціалістів з продажу;

проведення щотижневих звірок з дебіторської заборгованості;

щотижнєве подання звіту з дебіторської заборгованості за встановленою формою директору з продажу, спеціалістам бухгалтерського та управлінського обліку, спеціалістам із запобігання втратам та економічній безпеці, юристу.

При виборі методів проведення атестації персоналу важливо враховувати їхній поділ на методи індивідуальної оцінки та методи групової оцінки.

Найпростіший і найефективніший спосіб оцінки — рейтинговий метод, у якому безпосередній керівник (експерт) зазначає рівень ефективності працівника у спеціально розроблених бланках.

Існує також порівняльний метод, його зміст полягає у порівнюванні між собою діяльності працівників. Часто застосовується метод запису: протягом періоду, протягом якого оцінюється діяльність працівника, ведуться записи, і вони потім подаються під час атестації. Знаходять у практиці своє застосування спеціальні методи: поведінкові рейтингові шкали, управління цілями, інші.

Зазначимо, що не всі методи ефективні для здійснення атестаційної оцінки топ-менеджерів. Практика показала достатню ефективність атестаційної оцінки вищих менеджерів компанії шляхом кругової (360-градусної) атестаційної оцінки.

Бажаним є формування атестаційного звіту за схемою SWOT-аналізу. Особлива увага приділяється сильним сторонам виконання посади. Звертається особлива увага та детально аналізуються слабкі сторони виконання функцій посади. Достатньо уважно досліджуються загрози та ризики, які можуть виникнути внаслідок недостатньо ефективного виконання обов'язків з посади. Головна увага приділяється можливостям, які можуть виникнути внаслідок коригування зусиль виконання посадових обов'язків.

Доведення одержаних результатів (звіту) до всіх членів комісії, включаючи атестованого. Доцільно подати звіт усім учасникам за 5–7 днів до засідання атестаційної комісії та експертної групи. При цьому доцільно підготувати спеціальний варіант звіту, так званий знеособлений звіт. У цьому звіті прізвища та посади членів експертної групи згадуються під умовною

назвою (наприклад, експерт №__). Це робиться для того, щоб не перетворити атестаційну оцінку на процес «полювання на відьом»: «Хто це так оцінив і чому? Він не має рацію. До відповіді його!»

Якщо цього не зробити, весь процес атестаційної оцінки може перетворитися на «демократичний балаган» обговорення коректності методики самої оцінки, критеріїв її об'єктивності, доцільності тощо дій вихолощування цілей атестації, що ризикує привести атестаційний процес до «розбирання» психологічних міжособистісних відносин.

Заключним кроком є проведення засідання атестаційної комісії. Вступне слово – за головою атестаційної комісії. Основну доповідь за результатами атестації надає експерт, який готував атестаційний звіт. Він нагадує цілі атестації, порядок її проведення, процедури обробки результатів та основні результати та висновки.

Потім атестований викладає свою думку щодо результатів вивчення ним атестаційного звіту. У разі виникнення будь-яких проблемних питань здійснюється їхнє спільне обговорення. Кожен із експертів висловлює свою думку за результатами звіту. Наприкінці засідання членами комісії виноситься остаточний висновок за результатами атестаційної оцінки.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження за темою «Оцінювання професійних компетенцій персоналу організації» на матеріалах ПрАТ «Ліктрави» дозволяє зробити такі висновки.

Професійна компетентність персоналу — це професійно-статутні можливості щодо здійснення людиною її повноважень у професійній діяльності; це широкий набір професійних знань, умінь та навичок, які можна використовувати в різних ситуаціях. Професійна компетентність персоналу обов'язково повинна включати особистісний та соціальний компонент, що визначається активністю особистості до спільної діяльності в команді та реалізації поставленої мети. Професійна компетентність фахівця формується на основі теоретичних знань, практичних умінь, значущих особистісних якостей та життєвого досвіду, що зумовлює його готовність до здійснення професійних обов'язків та забезпечення високого рівня його самореалізації та конкурентоспроможності. Основними складовими професійної компетентності персоналу є ряд ключових компетенцій, що забезпечують ефективність праці та конкурентоспроможність фахівців.

Серед основних напрямів застосування результатів оцінки компетенцій персоналу: підбір кадрів, ротація кадрів, навчання та розвиток персоналу, формування кадрового резерву, виявлення кадрових ризиків, оцінка ефективності інвестування у персонал тощо.

Згідно з проведеним аналізом можна стверджувати, що оцінка персоналу за допомогою компетенцій є оптимальним та ефективним напрямом у системі управління персоналом підприємства. Це свідчить про те, що надалі необхідно вдосконалювати методи оцінки компетенцій персоналу та забезпечувати вигідніші умови для їх застосування у діяльності підприємства.

Практичні аспекти процесу оцінювання професійних компетенцій персоналу нами було досліджено на прикладі ПрАТ «Ліктрави».

На сьогоднішній день компанія «Ліктрави» є безперечним лідером українського ринку фітопрепаратів. В компанії функціонує система якості, яка забезпечує виробництво найякіснішої продукції на ринку, що відповідає всім вимогам належної виробничої практики (GMP), що пред'являються до лікарських засобів рослинного походження. Компанія продовжує впроваджувати новаторські технології, що використовуються у німецькому холдингу «Martin Bauer Group», частиною якого є саме підприємство.

До органів управління товариства належать Загальні збори акціонерів, Ревізійна комісія, Наглядова рада та Генеральний директор. Підприємство має лінійно-функціональну організаційну структуру, що поєднує передачу лінійних та функціональних повноважень. Така структура повністю відповідає цілям та завданням компанії.

Аналіз кадрової підсистеми дає можливість зробити висновок про те, що кадрова політика компанії є досить зваженою. Компанія має сталий колектив, плинність персоналу є досить низькою. Освітній рівень персоналу товариства є високим: вищу освіту має 30% працівників компанії, при цьому управлінський персонал 100% має вищу освіту.

Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності товариства дозволяє зробити висновок про ефективність його діяльності. Так, підприємство є прибутковим протягом всього періоду аналізу, причому прибуток його зростає. Зростає продуктивність праці, фондо- та матеріало віддача. Підприємство володіє власними оборотними активами та протягом всього періоду аналізу їх розмір зростає.

Проведений SWOT-аналіз ПрАТ «Ліктрави» дозволяє зробити висновок про те, що підприємство знаходиться в полі «Сила і загрози». Значна кількість загроз обумовлена високим рівнем нестабільності в економічній системі країни у зв'язку з воєнним станом. При цьому підприємство може протиставити їм свої сильні сторони, що проявляються у високому рівні розвитку його людського капіталу, ефективній системі управління, в тому числі системі управління якістю, а також відомим брендом. Тому керівництву підприємства

необхідно при розробці стратегії максимально використовувати власні сильні сторони для подолання можливих наслідків існуючих загроз, а також реалізовувати можливості для власного розвитку та подолання слабких сторін.

Аналізуючи систему управління персоналом ПрАТ «Ліктрави» можна зробити висновок, що керівництво підприємства не повною мірою забезпечує ефективне функціонування даної системи. Зокрема, на підприємстві відсутня система управління кар'єрою працівників, не сформовано чітких процедур відбору персоналу, складовою якого є оцінювання компетенцій працівників.

У системі атестації ПрАТ «Ліктрави» нами було відзначено низку недоліків:

- керівники підрозділів розглядають цю процедуру як відволікання від своїх прямих обов'язків, а тому не приділяють йому належної уваги;

- оцінка персоналу часто є недостатньо об'єктивною, оскільки оцінювачі можуть уникати негативних оцінок через суб'єктивне ставлення до певних працівників, або ж навпаки недооцінювати їх;

- недостатньо формалізована система критеріїв оцінювання;

- недостатній зворотній зв'язок за результатами атестації;

- оцінювання дуже часто націлене на оцінку результатів у минулому та не враховує теперішній рівень кваліфікації працівників та їх потенціал;

- за результатами атестації часто приймаються неповні рішення або ж не приймаються зовсім

У ПрАТ «Ліктрави» в першу чергу оцінюються знання і навички, що складають так звані hard-skills, однак не приділяється достатньої уваги soft-skills працівників. відсутнє розуміння, які якості повинен мати працівник, щоб його діяльність була ефективною і результативною та забезпечувала досягнення цілей організації.

Крім того слід відзначити, що під час проведення оцінки персоналу ПрАТ «Ліктрави» не використовуються сучасні методи та інструменти, які б давали можливість провести об'єктивну оцінку працівників та виявити їх потенціал для товариства.

У зв'язку з цим постало завдання розробити практичні рекомендації з удосконалення системи оцінки професійних компетенцій персоналу, спрямовані на підвищення ефективності управління персоналом ПрАТ «Ліктрави».

Для ПрАТ «Ліктрави» запропоновано застосування моделі компетенцій, що передбачає оцінку основних компетенцій за п'ятьма рівнями. Для кожного з рівнів визначено критерії його досягнення. Розроблено карту компетенцій на прикладі керівника відділу продажів товариства. Для цієї посади визначено 10 важливих компетенцій (лідерство, прийняття рішень, організація роботи, орієнтація на досягнення, клієнтоорієнтованість, вміння працювати в команді, мотивація та розвиток співробітників, аналітичне мислення, комунікабельність, лояльність). Для кожної з компетенцій розроблено критерії для визначення рівня її розвитку.

Розроблено рекомендації щодо удосконалення процесу атестації персоналу ПрАТ «Ліктрави». Зокрема, рекомендації щодо вибору критеріїв оцінки для різних посад. Так, для вищих менеджерів та фахівців дуже важливими є такі критерії: професійні (управлінські) якості; досягнення цілей посади; досягнення завдань посади; виконання функцій посади. При цьому оптимальними є не більше 4-5 ключових та пріоритетних цілей на конкретний звітний період. Одними з головних вимог до критеріїв, яким мають задовольняти цілі посади, є їхня конкретність та вимірність. Так, для директора з продажу - це визначення частки ринку підприємства у продажах, валовий обсяг продажів у натуральному обчисленні, валовий обсяг продажів у вартісному вираженні, валовий прибуток.

Рекомендовано формування атестаційного звіту за схемою SWOT-аналізу. Особлива увага має приділятися сильним сторонам виконання посади та детально аналізуватися слабкі сторони виконання функцій посади. Достатньо уважно досліджуються загрози та ризики, які можуть виникнути внаслідок недостатньо ефективного виконання обов'язків з посади. Головна увага приділяється можливостям, які можуть виникнути

внаслідок коригування зусиль виконання посадових обов'язків.

Доведення одержаних результатів (звіту) до всіх членів комісії, включаючи атестованого. Доцільно подати звіт усім учасникам за 5–7 днів до засідання атестаційної комісії та експертної групи. При цьому доцільно підготувати спеціальний варіант звіту, так званий знеособлений звіт.

Впровадження запропонованих рекомендацій дозволить підвищити ефективність процесу оцінювання професійних компетенцій персоналу ПрАТ «Ліктрави» та, відповідно, і процесу управління персоналом товариства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: Підручник. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468с.
2. Батченко Л.В., Гончар Л.О. Розвиток професійних компетенцій персоналу як основа економічного зростання. Актуальні проблеми економіки. 2019. №11 (221). С. 22-33.
3. Бочарова Н.О. Відбір персоналу як базис ділового адміністрування та елемент мотиваційного менеджменту. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2018. 3(38). С. 12-17.
4. Буднік М. М., Пономаренко І. С. Створення ефективного процесу відбору персоналу. *Бізнес Інформ*. 2014. №2. С. 361-366.
5. Бузько Р., Вартанова О.В, Надьон Г.О. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: [монографія]. Луганськ. Вид-во СНУ ім. В.Даля. 2009. 304 с.
6. Бутусевич А. Підбираємо персонал: методи і типові помилки. *Консультант кадровика*. 2017. №23(155). URL: <https://kadrhelp.com.ua/pidbyrayemo-personal-metody-i-typovi-pomylky>.
7. Бучинська Т.В. Сутність та складові професійної компетентності персоналу в умовах конкуренції. *Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2014. Том 15. № 1. С. 305-309.*
8. Вартанова О. Змінення ментальних шаблонів соціуму як результат консцієнтальної війни. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2017. № 2(232). С. 19–23.
9. Вартанова О. Ментальні шаблони як складова компетенції персоналу. *Соціально-трудова відносини: теорія та практика: зб. наук. пр.*

Київського національного економічного університету ім. В. Гетьмана. 2017. Вип. 1(13). С. 80–88.

10. Вартанова О.В. Професійна компетентність персоналу: сучасні вимоги та підходи до формування. *Проблеми системного підходу в економіці. 2017. №5(61). С. 97-102.*

11. Гавкалова Н.В. Кадровий потенціал як основа розвитку кадрового менеджменту. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. 2014. № 3. С. 7-15.*

12. Гетьман О.О. , Царюк С.Ю. Управління підбором і наймом персоналу на підприємстві (організації). Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. №21. С. 536-541.

13. Глуходід Г.Ю. Вдосконалення методики добору персоналу з урахуванням психологічних особливостей претендента на посаду. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент». 2016. № 1(67). С. 15–18.*

14. Григор'єва Н.О. Оцінка якості персоналу в системі ефективного управління. URL: ntkonf.org/grigoreva-no-otsinka-yakosti-personalu-v-sistemi-efektivnogo-upravlinnya.

15. Гусаковська Т.О., Голубєв С.М., Удоденко Ю.В. Особливості організації процесу найму персоналу на підприємстві. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Управління та адміністрування: конкурентні виклики сучасності»/ За загальною редакцією д.е.н., проф. Аванесова Н.Е., к.е.н. Криворучко Г.В., ас. Сергієнко Ю. І. – Харків: ХНУБА, 2020. 300с. (С. 254-256).

16. Гусаковська Т.О., Олійник О.В., Лещук Б.І. Особливості формування системи управління розвитком персоналу в організації. *Universum View2: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Суми, 19 жовтня. 2018 р.). Вінниця, 2018. С. 270-272.*

17. Гусаковська Т.О., Рибалко-Рак Л.А., Омельчук О.В. Особливості формування системи відбору персоналу на сучасних підприємствах.

International scientific innovations in human life. Proceedings of the 8th International scientific and practical conference. Cognum Publishing House. Manchester, United Kingdom. 2022. Pp. 545-549. URL: <https://sci-conf.com.ua/viii-mezhdunarodnaya-nauchnoprakticheskaya-konferentsiya-international-scientific-innovations-in-human-life-16-18-fevralya-2022-goda-manchester-velikobritaniya-arhiv/>.

18. Доронина М., Доронин А. Формирование познавательной компетентности специалиста. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики: зб. наук. пр. Харківського інституту банківської справи Університету банківської справи НБУ. Вип. 1(14). Х.: ХІБС, 2013. С. 290–296.

19. Євтушенко В.А., Кудінова М.М., Лазарева К.О. Інноваційні методи відбору персоналу в сучасних умовах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. № 3(8). С. 158-164.

20. Єременко А. Мотивуюча роль оцінки персоналу. Вісник студентського наукового товариства "Ватра" Вінницького торговельно-економічного інституту Київського національного торговельно-економічного університету: за матеріалами II Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції "Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих", 25 квітня 2013 року. Вінниця, 2013. Вип. 13. С. 287—288.

21. Жосан, Г. В., & Кириченко, Н. В. (2019). Сучасні тенденції формування ефективної системи оцінки персоналу на підприємстві. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (1 (53), 116–125. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-115-125>

22. Как нанимать персонал в 2021-м: эффективные методы подбора и опыт экспертов. URL: <https://finassessment.net/blog/metody-podbora-personala>

23. Клецова Н. В. Підбір на посаду найманих працівників із застосуванням соціальних мереж. 2017. URL: http://repo.sau.sumy.ua/bitstream/123456789/5212/1/%D0%9A%D0%BB%D1%94%D1%86%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%9D.%D0%92._25.pdf

24. Краснобабцев А. Интервью по компетенциям (поведенческое

- інтерв'ю по моделі STAR). URL:
<https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1637>
25. Криворучко О. М., Ковальова О. П. Оцінка компетентностей менеджменту корпорацій. Економіка трансп. комплексу : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ХНАДУ ; редкол.: В. Г. Шинкаренко (відп. ред.) та ін. Харків, 2022. Вип. 39. С. 45-54.
 26. Монстович А. Ефективні методи оцінки персоналу на різних підприємствах України. Вісник. Київський інститут бізнесу та технологій. 2016. № 2. С. 53—54.
 27. Назарчук Т. В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій : навч. посібник. Київ : Центр учб. л-ри, 2015. 560 с.
 28. Нижник В.М., Змерзла Т.І. Аналіз теоретичних основ оцінки персоналу підприємства. Менеджмент ХХІ століття: сучасні моделі, стратегії, технології: Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція: збірник наукових праць, 14 лютого 2014 року. Вінниця, 2014. С. 237—242.
 29. Нідзельська В. А. Розробка комплексного підходу до оцінювання персоналу організації. *Проблеми науки*. 2013. №1. С. 43—45.
 30. Норов Г. Професійне зростання працівників: навчання та атестація. *Бухгалтерія*. 2012. № 38. С. 69—72.
 31. Носик О.А. Впровадження асесмент-центрів як чинник ефективного розвитку служб управління персоналом державних органів. Аспекти публічного управління. 2017. № 8—9. С. 47—55.
 32. Овчиникова М.О., Делієва Є.С. Забезпечення ефективного проведення оцінки персоналу. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2020. (1-2 (72)), 62-67. doi: 10.35546/kntu2078-4481.2020.1.2.8
 33. Отенко В. Методический подход к оценке управленческих компетенций. *Бизнес-Информ*. 2010. № 9. С. 157–165.
 34. Оцінювання персоналу : Навч. посіб. / С. О. Цимбалюк, О. М. Білик. К.: КНЕУ, 2021. 311 с.
 35. Палеха Ю.І. Менеджмент персоналу : навч. посібник. Київ : Ліра-К,

2015. 338 с.

36. Позднякова С.В., Потапова К.Ю. Сучасні особливості впровадження методів оцінки професійно-кваліфікаційних якостей персоналу. *Економічний аналіз*. 2013. Том 14, № 3. С. 173-179

37. Рульєв В. А. Управління персоналом : навч. посібн. / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич, Т. Л. Мостянська. К. : Кондор, 2017. 310 с.

38. Савчинський О. О. Сучасні методи оцінювання персоналу підприємства. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології*. 2019. С. 315-323. URL: http://www.vtei.com.ua/doc/2019/22_10_1.pdf#page=315

39. Семенча І.С. Методика оцінки рівня компетентності керівника. *Вісник КНУТД*. 2005. №2. С. 56-64.

40. Сівашенко Т. Сучасні підходи до оцінки персоналу. URL: www.nbuv.gov.ua.

41. Соколовська В. В., Бабчинська О. І., Іванченко Г. В. Методи оцінки персоналу: роль та значення в управлінні. *Агросвіт*. 2019. № 20. С. 93–98.

42. Стрехова С.В. Взаємозв'язок і взаємообумовленість елементів системи управління персоналом. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. №6 (132). С. 225-233.

43. Ушкальов В.В. Особливості оцінки ефективності процесу розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № Випуск 23. С. 326—329. URL: <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/64.pdf>

44. Формування та розвиток професійної компетентності управлінського персоналу: [монографія] / [М. Дороніна, І. Литовченко, Д. Михайленко та ін.]. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2014. 368 с.

45. Холодницька А. В. Сучасні технології підбору персоналу та можливості їхнього практичного використання. *Науковий вісник Полісся*. 2015. № 1 (1). С. 61-64.

46. Ядранський Д.М. Аналіз трудових ресурсів: соціально-психологічний аспект. *Економіка & держава*. 2012. № 4. С. 54—57.

Зленко А.М. Оцінка працівників методом «360 градусів» URL: masters.donntu.org/2013/iem/potapova/library/zlenko.pdf

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

48. Conrad D. Employee motivation factors: A comparative study of the perceptions between physicians and physician leaders / David Conrad, Amit Ghosh, Marc Isaacson. *International Journal of Public Leadership*. 2015. Vol. 11, Iss. 2. P. 92–106.

49. McClelland D.C. Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*. 1973. №28. pp. 1– 14.

50. O'Hara C. How to Get an Employee to Work Faster. *Harvard Business Review*. January 03, 2017. URL: <https://hbr.org/2017/01/how-to-get-an-employee-to-work-faster>

ДОДАТКИ