

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра управління персоналом і економіки праці
(найменування кафедри)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

_____ (підпис)
“ ___ ” _____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності **051 «Економіка»**
(шифр та найменування спеціальності)
за освітньою програмою «Управління персоналом і економіка праці»
(назва освітньої програми)

на тему: **Розвиток компетенцій персоналу в умовах стратегічного
управління (на прикладі ППТФ «Антошка»)**

Виконавець:
студентка ЦЗФН
Волошановська Я.В.
/підпис/

Науковий керівник:
д.е.н., професор
Никифоренко В.Г.
/підпис/

Одеса 2020

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Сутність компетенції персоналу в сучасних умовах.....	6
1.2. Задачі формування компетенції на підприємстві.....	13
1.3. Управління компетенцією в системі стратегічного управління.....	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	25
2.1. Загальна та техніко-економічна характеристика підприємства.....	25
2.2. Оцінка відповідності рівня кваліфікації складності виконуваних робіт...	33
2.3. Організація системи професійного навчання персоналу на підприємстві.	45
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	63
3.1. Напрямки планування та розвитку персоналу на підприємстві.....	63
3.2. Професійне навчання як напрямок удосконалення управління розвитком персоналу.....	66
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	78

ВСТУП

Перехід України на ринкові відносини в корені змінив концепцію стратегічного управління людськими ресурсами, вибір засобів і методів практичної реалізації завдань управління персоналом в цілях підвищення ефективності виробництва як умови конкурентоспроможності організації. Інноваційний характер виробництва, його висока наукоємка, пріоритетність питань якості продукції змінили вимоги до основних характеристик персоналу, підвищили значущість творчого відношення до праці і високого професіоналізму.

Стратегічний підхід до управління людськими ресурсами, стає ключовим чинником в управлінні змінами.

У сучасних умовах України потрібен новий підхід до методів стратегічного управління, серед яких розвиток компетенцій персоналу розглядається як пріоритетний напрям у вдосконаленні системи управління людськими ресурсами.

Питання, що пов'язані з розгляданням системи компетенцій персоналу, висвітлювалися у роботах таких вітчизняних і закордонних учених: М. Армстронг висвітлено аспекти управління персоналом, пов'язані з компетентністю; І.Б. Дуракова розкрито технологію формування компетенцій персоналу; Л.В. Карташова визначено найбільш важливі в сучасних умовах управлінські компетенції; Ю.Д. Красовський висвітлено аспекти часової управлінської орієнтації та особливості часової концепції поведінки персоналу; А.Я. Кібанов, І.Б. Дуракова розглянуто управління компетенціями як засіб реалізації кадрової стратегії організації; М.В. Сорокіна наведено особливості розробки моделі оцінки персоналу; В.М. Колпаков, Г.А. Дмитренко розкрито специфіку підготовки персоналу стратегічного рівня, а також зміст управління розвитком професійних якостей управлінців.

Актуальність теми дослідження обумовлена недостатньою теоретичною розробленістю системи компетенцій персоналу і великою практичною

значущістю зовнішніх, внутрішніх і внутрішньоособових чинників, що впливають на управління розвитком компетенцій персоналу в системі стратегічного управління підприємством.

Метою дослідження є розробка пропозицій і рекомендацій по розвитку базових компетенцій персоналу організації.

Для реалізації поставленої мети були поставлені наступні завдання:

- визначити сутність компетенції персоналу;
- дослідити задачі формування компетенції;
- визначити сутність системи управління компетенцією;
- надати загальну та техніко-економічну характеристику підприємства;
- провести оцінку відповідності рівня кваліфікації складності виконуваних робіт;
- оцінити організацію системи професійного навчання персоналу на підприємстві;
- запропонувати напрямки удосконалення розвитку компетенції персоналу на підприємстві.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом на підприємстві.

Предметом дослідження є управлінські відносини, які формують систему управління розвитком компетенцій персоналу через систему функціональних, організаційних і незалежних чинників.

Методи дослідження. Методологічну й теоретичну базу роботи склали наукові та практичні праці відомих вітчизняних і зарубіжних учених у галузі теорії управління, кадрового і мотиваційного менеджменту, кар'єри, стратегічного планування, законодавчі та нормативні акти України, що регламентують трудові відносини. У дипломі використані наступні методи: системний підхід до аналізу компетенції як методу управління; методи статистичного, логічного аналізу й синтезу при виявленні відповідності рівня

кваліфікації складності виконуваних робіт; методи соціологічного дослідження (анкетування, аналіз кадрових документів, бесіда) при опрацюванні одержаної інформації з проблеми; стратегічного планування при розробці методів удосконалення розвитку компетенції персоналу на підприємстві.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти України, дані фінансової та статистичної звітності ППТФ «Антошка», наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, методичні розробки кафедри управління персоналом і економіки праці, результати дослідження автора

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (35 найменувань). Загальний обсяг роботи становить 80 сторінок. Основний зміст викладено на 75 сторінках. Робота містить 23 таблиці, 5 рисунків.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження можемо зробити наступні висновки. Актуальність теми дослідження обумовлена недостатньою теоретичною розробленістю системи компетенцій персоналу і великою практичною значущістю зовнішніх, внутрішніх і внутрішньоособових чинників, що впливають на управління розвитком компетенцій персоналу в системі стратегічного управління підприємством.

Метою дослідження була розробка теоретичних основ розвитку компетенцій як нового напрямку управління людськими ресурсами в системі стратегічного управління персоналом і розробка пропозицій і рекомендацій по розвитку базових компетенцій персоналу організації.

Для реалізації поставленої мети були вирішені наступні завдання:

Визначено сутність компетенції персоналу, яку ми визначили як здатність і спроможність співробітника виконувати певний клас робіт згідно з його повноваженнями та відповідно наявним професійним якостям.

Досліджено задачі формування компетенції, які полягають у надбанні компетенції (в рамках цього завдання управління персоналом забезпечує організацію компетенціями, які необхідні для реалізації її стратегії), стимулюванні компетенції (придбані компетенції не принесуть ніякої користі, якщо фахівці, які ними володіють, не зацікавлені реалізувати їх з максимальною віддачею) та розвитку компетенції.

Визначено сутність системи управління компетенцією, що передбачає здійснення цілого ряду заходів (пов'язаних з управлінням знанням, управлінням талантами, корпоративним навчанням і рекрутингом), які підтримували і розвивали б ключові компетенції, необхідні для стратегічного розвитку компанії.

Надано загальну та техніко-економічну характеристику підприємства. Сьогодні «Антошка» налічує 26 дитячих супермаркетів в 8 містах України: Київ, Одеса, Харків, Донецьк, Дніпропетровськ, Львів, Іллічевськ,

Севастополь,. Проведений фінансово-економічний аналіз свідчить про ефективність роботи підприємства протягом останніх трьох років. Підприємство залишається прибутковим, має доволі низький рівень кредиторської заборгованості та високий рівень власних коштів.

Проведена оцінка відповідності рівня кваліфікації складності виконуваних робіт, яка показала наступні результати: підприємство наголошує на продавцях, що складають 71,47 % від загальної чисельності, тобто підприємство в основному виконує процеси по реалізації товарів. Малу частку чисельності складає керівники – 5,33 %, що говорить про високий рівень професійної підготовки й орієнтації. Наведено оцінки критеріїв методом сталої суми та їхні вагові коефіцієнти. Найбільш вагомими показниками оцінки роботи керівника визначено групові показники ефективності праці та ділових здібностей, найменш вагомим – показник «складність виконуваних робіт». Необхідно зауважити, що було проведено комплексне оцінювання керівників досліджуваного підприємства, в якому групою експертів, кількістю 7 осіб була поставлена оцінка результуючим показникам. Результуючий показник - 56,41 - свідчить про добру відповідність кваліфікації працівників складності виконуваних робіт.

Проведена оцінка організації системи професійного навчання персоналу на підприємстві, завдяки системі професійного навчання вищу категорію присвоєно 19% працівників у 2019 році проти 17% у 2017, найбільше зростає частка першої категорії, з 23 % у 2017 році до 27 % у 2019 році. Невеликі зрушення у третій категорії зумовлені плінністю кадрів саме у цій категорії – найменш кваліфікованих працівників. Для співробітників, у яких не передбачене категорювання, переходом на наступний рівень заробітної платні є оцінка «відмінно за наслідками» атестації.

За результатами оцінки потреби у професійному навчанні, яка проведена в попередньому розділі дипломної роботи, розрахункова кількість становить 7 осіб, що потребують навчання. Підприємство вирішило провести навчання без відриву від виробництва, окремо для кожної групи працівників.

В дипломній роботі пропонується вжити на підприємстві наступні заходи:

1. Системний підхід до удосконалення механізму професійного навчання персоналу.
2. Створення комфортних умов праці.
3. Забезпечення робочих місць працівників сучасним офісним обладнанням та технікою.
4. Забезпечення відповідності умов праці вимогам з охорони праці та пожежної безпеки.
5. Посилення мотивації праці.

В результаті впровадження запропонованого підходу до підвищення кваліфікації працівників очікується:

- підвищення якості роботи працівників;
- підвищення рівня задоволення від роботи;
- підвищення рівня лояльності.

Окрім того, система розвитку науково-технічного потенціалу буде підтримуватися економічними стимулами та соціальними гарантіями, що засновані на результатах роботи всього підприємства, окремого підрозділу та особистого внеску кожного працівника.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Закон України „Про загальнообов’язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття” від 2 березня 2010 р.
2. Положення про державну службу зайнятості (затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 24 червня 2001 р. № 47).
3. Адизес И. Стили менеджмента - эффективные и неэффективные. М.: Альпина Бизнес Букс, 2017. - 199 с.
4. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. 2017, Питер, 848с.
5. Балабанова Л. В. Управління персоналом: Навч. посіб. — К.: ВД "Професіонал", 2016. — 512 с.
6. Безсмертна В.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства // Економіка и управление. – 2011. – №3. – С.48.
7. Богоявленська Ю.В. Економіка та менеджмент праці: Навч. посіб./ Ю.В.Богоявленська, Є.І.Ходаківський. – К.: Кондор, 2015. – 332 с.
8. Бузько И.Р. Кадровый потенциал как объект стратегического управления персоналом предприятия // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2013.– №11 (105). – С.28.
9. Бурман К. Нематериальные организационные способности как компонент стоимости предприятия // Проблемы теории и практики управления. — 2013. — №3
10. Васильев Г.А., Деева Е.М. Организационное поведение. М.: Юнити, 2015. - 255 с.
11. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2012.
12. Воронкова В. Г. Кадровий менеджмент: Навч. посіб. — К.: ВД "Професіонал", 2014. — 192 с.

13. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудова відносини: Підручник. – 3-тє вид., випр. і доп. – К.: Т-во "Знання", КОО, 2012. – 559 с.
14. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. – К.: Знання, КОО, 2011.
15. Т. М. Мотивация и оценка персонала: Учеб. пособие. – К.: МАУП, 2012.
16. Занько Д. И. Адаптация, мотивация и развитие персонала отдела продаж,- Вершина 2016
17. Киричук О.В. Соціально-психологічні чинники адаптації (деадаптації) безробітного на ринку праці. Бюлетень ІПК ДСЗУ 1(5)/2014.
18. Колпаков В.М., Дмитренко Г.А. Стратегический кадровый менеджмент. Ч.1: Учеб. пособие. – К.: МАУП, 2012.
19. Корнеева Л.И. Современные интерактивные методы обучения в системе повышения квалификации руководящих кадров в Германии: Зарубежный опыт Университетское управление. 2014. № 4(32). С. 78-83.
20. Лифшиц А.С. Управленческие решения. М.: Кнорус, 2009. - 248 с.
21. Лозниця В.С. Психологія менеджменту: Навчальний посібник. – К.: ТОВ “УВПК “ЕксОб””, 2013.
22. Лукашевич Н.П. Социология труда: Учебное пособие. – К.: МАУП, 2011.
23. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: Навч.-практ. посіб. — К.: Т-во "Знання", КОО, 2012. — 311 с.
24. Новак Н.Є. Управління персоналом в кризовий період// ІННОВАЦІЙНА ЕКОНОМІКА – 2017– № 2 – с. 54-57
25. Одегов Ю. Управление персоналом, оценка эффективности. Учебное пособие для вузов,-Экзамен 2012
26. Подсолонко Е.А. Реструктуризация региональной экономики (системный подход). Научное издание. – К.: ЦУЛ, 2003.
27. Померанцева Е.П. Модели управления персоналом: исследование, разработка, внедрение,- Вершина 2016

28. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2016.
- 29.Свергун О., Ю. Пасс, Д. Дьякова, А. Новикова HR-практика. Управление персоналом: как это есть на самом деле 2010, Питер, 320с.
- 30.Слиньков В.Н. Управление персоналом (Практические рекомендации).- К.: Алеута, 2009.
31. Стивен. П. Роббинз Основы организационного поведения 2015, Вильямс, 448с.
- 32.Управление персоналом для современных руководителей /Е.А. Борисова. – СПб.: Питер, 2013.
- 33.Управление персоналом. Перевод с английского Десслер Г. 2004, Лаборатория Базовых Знаний, 490с.
- 34.Управленне человеческими ресурсами / Под редакцией М Пула, М. Уорнера. – СПб.: Питер, 2012.
- 35.Хейз Ники. «Успех один на всех: Основные аспекты эффективного руководства командой» – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2015.