

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

Кафедра менеджменту організацій та ЗЕД

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

(підпис)

“ ” _____
_ 201 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
за магістерською програмою професійного спрямування «Менеджмент
організацій»

на тему: «Управління персоналом на засадах компетентнісного підходу на
ПАТ «Первомайський МКК»»

Виконавець:

студент факультету економіки та
управління підприємництвом
Семенюк Юлія Володимирівна

/підпис/

Науковий керівник:

д.е.н., професор
Кузнецова Інна Олексіївна

/підпис/

ОДЕСА – 2018

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1: ОСНОВИ КОМПЕТЕНТНІСТНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ	5
1.1. Поняття компетенції та її роль в управлінні персоналом.....	5
1.2. Основні ідеї та сутність компетентнісного підходу.....	10
1.3. Методи визначення та оцінювання компетенцій персоналу.....	16
РОЗДІЛ 2: АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА	21
2.1. Сучасні тенденції розвитку молокопереробної галузі України.....	21
2.2. Загальна характеристика ПАТ «Первомайський МКК» та аналіз його діяльності.....	33
2.3. Аналіз розвитку персоналу ПАТ «Первомайський МКК».....	39
РОЗДІЛ 3: РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ЗАСАДАХ КОМПЕТЕНТІСНОГО ПІДХОДУ.....	45
3.1. Аналіз впливу процесу управління персоналом на ефективність діяльності підприємств молокопереробної галузі.....	45
3.2. Удосконалення процесу управління персоналом на засадах компетентнісного підходу.....	59
3.3. Рекомендації щодо розвитку компетенцій персоналу.....	68
ВИСНОВКИ	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	84
ДОДАТКИ.....	90

ВСТУП

Епоха економіки знань істотно вплинула на розвиток менеджменту та його важливу складову – управління персоналом. Основними відмінними особливостями стали гуманізація управління та підхід до організації як до відкритої системи, що активно взаємодіє з оточуючим середовищем. При цьому зросла роль людських ресурсів організації, які розглядаються як основні носії знань і компетенцій, а в кінцевому вигляді - як джерело конкурентних переваг організації. У результаті, якісно розширилися завдання менеджменту - управління не тільки людьми, але і їх знаннями. У зв'язку з цим виникла необхідність у формуванні нового підходу до управління персоналом, що відповідає вимогам сучасної економічної парадигми і створює умови для ефективного функціонування організацій. Все це обумовлює актуальність досліджень за напрямом управління персоналом на засадах компетентнісного підходу.

Метою дипломної роботи є забезпечення ефективного управління персоналом на підприємстві на засадах компетентнісного підходу.

Поставлена мета дипломної роботи обумовила необхідність рішення наступних *завдань*:

- дослідити сутність категорії «компетенції» та її роль в управлінні персоналом;
- визначити основні тенденції розвитку молокопереробної галузі як зовнішнього середовища підприємства;
- проаналізувати управління персоналом на підприємстві;

- дослідити вплив процесу управління персоналом на ефективність діяльності підприємств молокопереробної галузі;
- розробити модель компетенцій для спеціалістів молокопереробного підприємства та рекомендації щодо підвищення професійних компетенцій персоналу.

Предметом дослідження є процес управління людськими ресурсами.

Об'єктом дослідження є ПАТ «Первомайський МКК».

Наукова новизна: дістало подальшого розвитку використання методу таксономічного аналізу для обґрунтування взаємозв'язку між процесом управління персоналом та ефективністю діяльності підприємств молокопереробної галузі.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої в роботі цілі було використано сучасні загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: логічний, аналізу і синтезу та абстрактно-логічний – для систематизації сутності категорій управління персоналом та компетенції персоналу; статистичні – для аналізу молокопереробної галузі; а також формалізації, таксономічного аналізу та рангової кореляції.

Основні результати роботи опубліковані:

Стреколовська Ю.В. Управління персоналом на засадах компетентнісного підходу / Кузнецова І.О., Стреколовська Ю.В. // «Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти»: Матеріали третьої міжнар. наук.-практ. конф., 25-26 травня 2017 р. – Одеса, 2017. – с. 186-195

	досягати	07.05.18	
8.	Розвиваємо корпоративне мислення	24.06.18- 27.06.18	Київ
9.	Розвиток багатовимірного мислення	03.07.18	Одеса
10.	Комунікації в роботі	04.06.18- 05.06.18	Київ
11.	Психодіагностика особистості	04.06.18- 25.06.18	Львів
12	Командоутворюючий тренінг	22.04.18- 25.0418	Київ

Отже, відвідавши запропоновані тренінги, фахівці ПАТ «Первомайський МКК» зможуть покращити свої компетенції і тим самим сприятимуть досягненню успішної діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження надає змогу зробити такі висновки:

1. Огляд наукових джерел дозволяє стверджувати, що за останнє десятиліття компетентнісний підхід став невід'ємною частиною системи управління персоналом організації. Таким чином, компетенції доцільно розглядати як характеристики особистості, які важливі для ефективного виконання роботи на відповідній позиції і які можуть бути виміряні через спостереження поведінки. Інтеграція компетенцій в систему управління персоналом дозволяє формувати цілісну кадрову політику організації, що

забезпечує здатність системи управління персоналом управляти змінами, шляхом створення внутрішніх структур і процесів, що впливають на розвиток співробітників з метою формування специфічних компетенцій, а також планування, організації, підтримки і здійснення заходів щодо поліпшення професійного потенціалу персоналу, сприяючи тим самим підвищенню конкурентоспроможності організації.

2. За результатами аналізу зовнішнього середовища встановлено низку факторів, що істотно впливають на підприємства молокоперобної галузі. З використанням методу профілю зовнішнього середовища визначено позитивні і негативні фактори. Складений нами профіль середовища дозволив дійти висновку, що підприємства галузі через значну нестачу якісної сировини мають надлишки потужностей та в галузі існує висока ступінь конкуренції. Проте світові тенденції збільшення попиту на молоко дозволяють стверджувати, що для галузі є нові можливості розвитку.

3. Аналіз розвитку персоналу ПАТ «Первомайський МКК» дозволив дійти низки висновків стосовно зміни в структурі персоналу, зміни вікової структури, зростання освітнього рівня працівників підприємства. В цілому розвиток персоналу є задовільним. Нами встановлено, що позитивні тенденції розвитку персоналу підтримується кадровою політикою підприємства. В структурі відділу кадрів крім робітників, що здійснюють облік та аналітику кадрів, ще й професіонала з розвитку і атестації персоналу. До того ж на підприємстві в процес управління персоналом задіяні всі структурні підрозділи, про що свідчить розподіл обов'язків з управління персоналом між кадровою службою та структурними підрозділами.

4. Для аналізу взаємозв'язку процесів управління персоналом, направлених на підвищення рівня кваліфікації та показників ефективності діяльності підприємств молокопереробної галузі були обрані підприємства, які виробляють переважно консервну молочну продукцію: ПАТ Ічнянський МКК (Київська область), ПАТ Купянський МКК (Харківська область) та

ВАТ «Техмолпром» (Полтавська область). Виконаний аналіз освіти керівників та спеціалістів на цих підприємствах дозволив встановити, що найбільше приділяється увага підвищенню кваліфікації на ПАТ «Первомайський МКК» - 62 %, і найменше - на ВАТ «Техмолпром» - 32 %

З використанням таксономічного методу нами було здійснено рейтингову оцінку та ранжування підприємств за фінансовим станом. За показниками аналізу ефективності діяльності найвищий рейтинг має ПАТ «Первомайський МКК», на другому місці - ПАТ «Ічнянський МКК», на третьому - ПАТ «Купянський МКК», на останньому місці - ВАТ «Техмолпром».

З використанням методу рангової кореляції достовірно доведено, що існує тісний взаємозв'язок між рівнем процесу управління персоналом (через оцінювання рівня освіти й підвищенням кваліфікації персоналу) та результатами діяльності молококонсервних підприємств. Результати проведеного дослідження свідчать про важливість удосконалення процесів управління персоналом.

5. Нами доведено, що важливою складовою управління людськими ресурсами є їх компетенція. З метою запровадження нових підходів до управління людськими ресурсами нами запропоновано логічну схему щодо проведення атестації працівників, яка враховує дві складові: вимоги до професійних навичок та вимоги до поведінкових індикаторів.

З використанням методу послідовного парного порівняння компетенцій нами було визначено вагомість кожної компетенції, що дозволило встановити їх ранг. У такий спосіб нами було сформовано модель компетенцій фахівців молочноконсервного комбінату, яка вміщує опис бажаної поведінки персоналу у колі професійних ситуацій, що у кінцевому разі сприяє досягненню успішної діяльності підприємства.

Перелічені компетенції можна розвинути в ході спеціальних тренінгів. Виділено перелік тренінгів, за допомогою яких працівники зможуть розвинути необхідні їм компетенції. В результаті розрахунку економічної ефективності виявилось, що для працівників буде доцільним відвідати запропоновані тренінги, які покращать їх компетенції і тим самим сприятимуть досягненню успішної діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеева Л. Е. Оценка эффективности управления персоналом / Л.Е.Алексеева, О.Е.Самойлова // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. X междунар. науч.-практ. конф. Часть II. – Новосибирск: СибАК 2012.
2. Андреева И.С. Компетентностный подход к управлению персоналом как конкурентное преимущество предприятия / И.С.Андреева, И.П.Данилов // Вестник Чувашского университета. - 2014. - № 1. – С.218-224
3. Базарів Т. Ю., Єрємїна Б. Л. Науково-практичний посібник. 2003.
4. Балабаш О.С. Здібність організації як економічна категорія / О.С. Балабаш, І.О. Кузнецова // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля – Луганск, Східноукраїнський національний Університет, 2012. – № 11. – С.278-282.
5. Белова О. Квалификационная характеристика и модель компетенций: можно ли ставить знак равенства? ("Кадровик. Кадровое делопроизводство", 2010, № 1
6. Бондаренко В. М. Розвиток ефективного виробництва молока та його промислової переробки в Україні / В. М. Бондаренко // Економіка АПК. – 2008. – № 5. – С. 61-64.
7. Бояцис Р. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы / Р. Бояцис. Пер. с англ. Бюро переводов „Золотая лань“ – М.: НИРРО, 2008. – 352 с.
8. Ветошкина Т. Роль компетенций в управлении персоналом / Т Ветошкина // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2008. - №3. – Электронный ресурс . – Режим доступа :<https://www.lawmix.ru/bux/52357>

9. Волобоєва І.О. Компетенції: ключовий елемент управління людським капіталом організації І. Волобоєва. – Електронний ресурс. Режим доступу: http://stvttp_2014_2_33.pdf
10. Есаулова І. А. Розвиток персоналу організації: нова концепція і практика / Управління персоналом в Росії: історія і сучасність: Монографія / А. Я. Кібанов, І. Б. Дуракова, В. А. Есаулова та ін; під ред. А. Я. Кібанова. – М: ИНФРА-М, 2013.
11. Ефремов, А.В. Стратегия управления персоналом - важнейшая составляющая стратегии управления организацией / А.В. Ефремов // Журнал «Кадры предприятия». - 2010. - №9. - С. 261-264.
12. Єгоршин А.П. Управління персоналом: Підручник для вузів. Н. Новгород: НІМБ, 2003. Гл. 1. С. 29-42
13. Карачина Н. П. Аналітичне дослідження функціонування молочної промисловості України / Н. П. Карачини, Л. С. Філатова // Науковий вісник НЛТУ України. – 2015. – Вип. 21. – С 200-206.
14. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация 2-е изд., перераб. и доп. - М.: 2005. - 334с.
15. Коваленко Н.Д. Аналіз людського капіталу підприємства як ключової компетенції / Н.Д. Коваленко, А.П. Должикова // Економічний простір - №75 – 2013 – С. 191-199.
16. Компетентностный подход, основные понятия. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://free.megacampus.ru/xbookM0022/index.html?go=part-012*page.htm
17. Котельникова О. Деловая оценка водителей в ООО «Команшр такси» // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2009. № 6. 47—54 с.
18. Крымчанинова М.В. Компетентностный подход к оценке персонала / М.В.Крымчанинова. - Электронный ресурс . – Режим доступа: <http://www.potentiales.ru/page433.html>.

19. Кузнецова І.О. Інноваційні технології управління як складова формування конкурентних переваг підприємства / І.О. Кузнецова // Управлінські інновації: зб. наук. праць Тернопільського національного економічного університету – Тернопіль, ТНЕУ, 2012. - Випуск 2. – С.151-165
20. Кузнецова І.О. Модель компетенцій менеджера як складова ключової здібності підприємства хлібопродуктів / І.О. Кузнецова // Сталий розвиток економіки. – 2011. – № 2. – С. 228-234
21. Кузнецова І.О. Моніторинг як складова процесу управління підприємством хлібопродуктів: теорія та методологія / І.О. Кузнецова. – Одеса: ВПП „Друкарський дім“, 2009 – 228 с.
22. Кузнецова І.О. Формування стійких конкурентних переваг: концептуальна модель / І.О. Кузнецова // Вісник соціально-економічних досліджень. Зб. наук. праць Одеського державного економічного університету. – Одеса, 2010. – № 40. – С.68-71
23. Кузнецов А.М. Науково-методичні засади формування системи трудової мотивації персоналу / А.М Кузнецов, І.О. Кузнецова // Науково-практичний журнал Регіональна економіка та управління Східноукраїнського інституту економіки та управління.-- 2015 -- 3(06). С. 94 -97
24. Лайл М. Спенсер-мл. и Сайн М. Спенсер. Компетенции на работе. Пер. с англ. М: НІРРО, 2005.- 384 с.
25. Митрофанова Е. А., Коновалова В. Р., Белова О. Л. Управление персоналом: теория і практика. Компетентнісний підхід в управлінні персоналом. Навчально-практичний посібник. – М: Проспект, 2012.
26. Митрофанова Е.А., Коновалова В.Г., Белова О.Л. Управление персоналом: теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: учебно-практическое пособие / под ред. А.Я. Кибанва. – Москва: Проспект, 2012. - 65с.

27. Михайлова А.В. Роль компетенций при отборе и найме персонала / А.В. Михайлова, Л.Н. Попова, К. Борисова, // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2012. – №43 (7)
28. O. Nyquist Business Armillaria drivers LLC "Komanshr taxi" // Personnel. Human Resource Management. 2009. № 6. 47-54 seconds.
29. Одегов Ю.Г., Абдурахманов К.Х., Котова Л.Р. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход: Учебно-практическое пособие — М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2011. — 752 с.
30. Опанасюк Ю.А. Удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві / Ю.А. Опанасюк, А.В. Рудь // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. – 2012. – №1. – С. 134-140.
31. Офіційний сайт FAO: [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://www.fao.org>
32. Офіційний сайт Державного комітету статистики: [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
33. Плюта В. Сравнительный многомерный анализ в экономических исследованиях / В. Плюта ; пер. с польск. В. В. Иванова. – М. : Финансы и статистика, 1989. – 175 с.
34. Протасова Л. В Аналіз виробництва молока та молочних продуктів в Україні / Л. В. Протасова // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. Міжнародний збірник наукових праць. – Серія: Бухгалтерський облік, контроль і аналіз. – 2010. – Випуск 1 (16). – С. 229-235.
35. Протасова Л. В. Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність молокопереробних підприємств / Л. В. Протасова // Наукові праці НУХТ. – 2011. – № 40. – С. 71-78
36. Сівашенко Т.В. Сучасні підходи до оцінки персоналу / Т.В. Сівашенко // Економічний аналіз: зб. наук. пр. – Тернопіль: Видавництво

- Тернопільського національного економічного університету
«Економічна думка», 2011. – Вип.8. – Ч.2. – С. 315-318.
- 37.Спенсер Л. М. Компетенция на работе / Лайл М. Спенсер, Сайн М. Спенсер. Пер. с англ. А.Яковенко. – М.: НИРРО, 2005. – 384 с.
- 38.Хучек М. Стратегия управления трудовым потенциалом предприятия. – М.: Прогресс-Универс, 1992. – 234 с.
- 39.Чуланова О.Л. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом / О.Л.Чуланова / Институт Государственного управления, права и инновационных технологий (ИГУПИТ) // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». 2013. - №5.
- 40.Чуланова, О.Л. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом: монография / О.Л. Чуланова, А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, В.Г. Коновалова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 156 с. + (Доп. мат. znanium.com) - (Научная мысль).
- 41.Чуланова, О.Л. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом [Электронный ресурс] / О.Л. Чуланова // Интернет-журнал «Наукоеведение». – 2013. - №5. - Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/08evn513.pdf>, свободный. – Заглавие с экрана.
- 42.Чуланова, О.Л. Основные риски при внедрении модели компетенций в управление персоналом организации // Современные проблемы и перспективы экономического развития и управления: сб. научн. тр. - Сургут.гос.ун-т ХМАО-Югры. - Сургут: ИЦ СурГУ, 2014. С.174-181.
- 43.Чуланова, О.Л. Подбор управленческого персонала на основе компетентностного подхода: из опыта электроэнергетических компаний / О.Л. Чуланова // Кадровик. – 2011. - №12. - С.192-198.
- 44.Чуланова, О.Л. Развитие компетентностного подхода в управлении персоналом: основные подходы // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России, 2013, №2(5). - С.23-29

45. Чуланова, О.Л. Социально-экономическое содержание понятий «компетенция» и «компетентность» / О.Л. Чуланова // Вестник университета (ГУУ). – 2013. - № 18. - С.174-179.
46. Чуланова, О.Л. Терминологические проблемы в теории и практике применения компетентного подхода в управлении персоналом // Теория и практика современной науки: материалы XV Международной научно-практической конференции, г. Москва, , 8–9 октября 2014 г.– Науч.-инф. издат. центр «Институт стратегических исследований». – М.: Изд-во «Спецкнига», 2014. – С.184-192
47. Шеметова, Н. Використання моделі компетенцій як метод прийняття управлінських рішень у сфері управління персоналом/ Н.До.Шеметова//ЕГО. – 2010.- № 1(1). – С. 13-17.
48. Chulanova, O.L. Competence approach as an innovative tool of personnel management small and medium business of Khanty-Mansy autonomous region-UGRA / O.L. Chulanova, O.V. Doroshenko // Science, Technology and Higher Education [Text]: materials of the V International research and practice conference, Westwood, Canada, June 20, 2014 / Westwood, Canada: Accent Graphics communications, 2014 – С.106-113.
49. Chulanova, O.L. Modeling systems management personnel on the basis of competence approach // European Science and Technology: 8th International scientific conference. – Munich, Germany: Vela Verlad Waldkraiburg, 2014. - С.23-26.