

Шифр: ПРОФЕСІЙНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ

Спеціальність: Управління персоналом і економіка праці

Наукова робота на тему:

“ПРОФЕСІЙНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ”

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. Теоретичні аспекти професійної компетентності	6
РОЗДІЛ 2. Дослідження професійних компетентностей працівників підприємства СВК «Токарі»	9
РОЗДІЛ 3. Соціально-економічна модель оцінки рівня вмотивованості	17
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	28
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	29
ДОДАТКИ	33

ВСТУП

Ми не можемо управляти людьми,
ми повинні управляти їхнім розвитком.
Г. Гант

За останні десять років значно зріс інтерес роботодавців до проблем оцінювання, вимірювання та прогнозування ефективності роботи працівників. Саме тому, пріоритетними напрямками професійної підготовки у світовому контексті є професійна компетентність, як необхідна для сучасної людини здатність якісно здійснювати свою професійну діяльність. Значення професійної компетенції за умов невизначеності та світових викликів є актуальним питанням у всіх сферах діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Беручи до уваги глибину наукових розробок щодо дослідження управління персоналом як науки, зокрема: Н. В. Аграмакова, О.І. Амоша, Д.П. Богиня, В.І. Лаптев, Л.І. Михайлова, Г.В. Назарова, Т.І. Олійник, Г.І. Писаревська, А. В. Семенченко, М.В. Семикіна, Е. Р. Степанова, Н.Л. Товкалова, Л.П. Червінська, є певні напрацювання щодо формування професійної компетентності Н. Баловсяк, В. Черевко, Т. Фурман, Н. Болюбаш. Тому численні дослідження переконують, що дане питання є не новим, однак сьогоденні виклики суспільства, розвиток інформаційних технологій є передумовою вивчення сучасних професійних потреб та вимог до праці найманих працівників, пошуку альтернативних способів управління. Це відповідно й зумовило вибір теми наукового дослідження, визначило його мету, завдання та структурну побудову.

Метою дослідження є поглиблення теоретичних та розробка практичних положень щодо удосконалення професійних компетенцій.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити ряд завдань:

1) визначити сутність компетенції та компетентності; 2) дослідити погляди науковців; 3) проаналізувати практичний підхід на підприємстві; 4) надати рекомендації щодо удосконалення професійних компетенцій.

Об'єктом дослідження є процеси професійні компетенції, а *предметом дослідження* є сукупність теоретичних, методичних та практичних положень щодо удосконалення професійних компетенцій.

Наукові результати:

1. Удосконалено розуміння набору професійних компетенцій.
2. Здійснена соціально-економічна оцінка рівня вмотивованості працівників.

Наукові методи. абстрактно-логічний метод, а саме: аналіз, синтез, індукція і дедукція, аналогія і співставлення – при вивченні теоретичних основ менеджменту, його складових; статистичний, бальний – при дослідженні показників; графічний - також прийоми та методи для більш кращого наочного розуміння та викладення матеріалу.

Практична значимість отриманих результатів полягає в тому, що їх реалізація дозволить підприємству здійснити оцінку професійних компетенцій та розробити заходи по їх удосконаленню.

Практична реалізація. Апробацію дослідження підтверджено Актом впровадження на підприємстві СВК “ТОКАРІ” Полтавської області та Довідкою про впровадження в навчальний процес Сумського національного аграрного університету.

Апробація результатів наукової роботи:

1. Управління персоналом підприємства в умовах карантину. *Теорія та практика управління в державному, муніципальному та корпоративному секторах:* матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. (28 грудня 2020 р.; м. Київ) - К.: ТОВ «ВІПО», 2020. С. 140-142.

2. Самоконтроль як функція персонального менеджменту: матеріали Всеукраїнської студентської наукової конференції, присвяченої Міжнародному дню студента (м. Суми 11-15 листопада 2019 р.) - м. Суми:

СНАУ, 2019. С. 158-159.

3. Менеджер за умов викликів сучасної економіки. «Трансформація національної економіки в контексті реалізації євроінтеграційної стратегії»: матеріали IV Міжнародної матеріали наук.-практ. конф. (м. Миколаїв, 27 грудня 2019 р.). – Миколаїв : МНУ імені В.О. Сухомлинського, 2019. С. 149 - 150.

4. Розвиток фундаментальних навичок у сучасному менеджменті. *Розвиток національних фінансово-економічних систем в умовах глобалізації*: зб. мат. Міжнародної наук.-практ. інтернет-конф. пам'яті професора М.Г. Михайлова (22 листопада 2018 р.; м. Суми). - Суми: СНАУ , 2018. – С. 554-556.

За темою дослідження опубліковано статті:

1. Использование цифровых технологий в управлении кадровой безопасности. *International Scientific Journal "Progress" 2020, V. 3-4. P.59-63.*

Інформаційною базою дослідження були: чинні законодавчі та нормативні акти Верховної Ради і Кабінету Міністрів України, підручники та навчальні посібники; вивчення думок співробітників підприємства; аналіз досвіду діяльності підприємства (через вивчення матеріалів конференцій, зборів, обговорень); матеріали, опубліковані у періодичній пресі, книгах, інших інформаційних виданнях, фінансова звітність підприємства.

Загальний обсяг роботи становить 30 сторінок, містить 8 рисунків, 7 таблиць та 3 додатки. Список використаних літературних джерел налічує 30 найменувань, які викладені на 3 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МЕНЕДЖЕРА

Глобалізаційні процеси економіки, інтернаціоналізація підходу управління людськими ресурсами зумовлюють підприємства швидко адаптуватися до змін в бізнес середовищі, тому професійні компетенції менеджера постійно потребують орієнтації та дослідження.

Протягом останнього століття різні дослідники робили спроби сформулювати модель компетентності для певних професійних груп, таких як менеджерів, лікарів, викладачів, спеціалістів різних галузей.

Як поняття професійна компетентність – це інтегративна характеристика ділових і особистісних якостей фахівця, що відображає рівень знань, умінь, досвіду, достатніх для досягнення мети з певного виду професійної діяльності, а також моральну позицію фахівця [3, с. 722]. Тобто така інтегрована характеристика свідчить про наявні можливості особистості щодо успішного виконання певного виду професійної діяльності, зокрема управлінської діяльності у сфері управління персоналом.

Спроби дійти до безконтекстної незалежної системи професійних компетентностей були зроблені Бартрамом (2005), який проводив 29 досліджень з вивчення компетентностей із загальною кількістю дослідницької групи 4861 учасником. Це, безумовно, найбільше емпіричне та порівняно недавнє дослідження щодо загальних компетенцій. Він використовував так звану компетенцію Великої Вісімки, розроблені Курцем та Бартрамом (2002).

Так, на думку закордонних вчених, професійна компетентність менеджера полягає в наступних позиціях:

1. Супровід і рішення. Менеджер бере контроль і здійснює керівництво. Ініціює дії, дає вказівки та бере на себе відповідальність.

2. Підтримка та співпраця. Підтримує інших та виявляє позитивну повагу до них у соціальних ситуаціях. Люди ставлять на перше місце,

ефективно працюючи в команді, клієнтами та персоналом. Поводиться послідовно з чіткими особистими цінностями, які доповнюють цінності організації.

3. Взаємодія та презентація. Ефективно спілкується та працює в мережі. Успішно переконує та впливає на інших. Відноситься до інших впевнено, невимушено.

4. Аналіз та інтерпретація. Показує докази чіткого аналітичного мислення. Потрапляє в суть складних проблем та проблем. Ефективно застосовує власну експертизу. Швидко бере на озброєння нові технології. Добре спілкується в письмовій формі.

5. Створення та концептуалізація. Добре працює у ситуаціях, що вимагають відкритості до нових ідей та досвіду. Шукає можливості навчання. Вирішує ситуації та проблеми за допомогою інновацій та творчості. Думає широко і стратегічно. Підтримує та стимулює організаційні зміни.

6. Організація та виконання. Планує вперед і працює систематично та організовано. Дотримується вказівок та процедур. Фокус на задоволеності споживачів та результатах якісної послуги або товарів відповідно до узгоджених стандартів.

7. Адаптація та подолання. Добре адаптується і реагує на зміни. Ефективно управляє тиском і добре справляється зі спадами.

8. Підприємливий та виконавський. Зосереджується на результатах та досягненні особистих цілей праці. Найкраще працює, коли робота тісно пов'язана з результатами та впливом особистості на зусилля очевидні. Показує розуміння бізнесу, комерції та фінансів. Шукає можливості для саморозвитку та кар'єрного просування.

Також зауважимо, що на сьогодні виокремлено три підходи компетентності [27, с. 20; 28, с.65], що означають теоретичний розвиток та застосування на практиці: 1. Компетентність та поведінковий функціоналізм;

2. Компетентність як інтегрований професіоналізм; 3. Компетентність як притаманний професіоналізм. Останній підхід є найсучасніший у розвитку теорії компетентностей та досліджень, і вказує на важливість контексту використання поняття. Цей концептуально-контекстуальний зв'язок є як в теоретичному підґрунті компетентності, так і в професійному контексті.

Гловною складовою значення, яке приписується компетентності в теорії, є дисципліна, спеціалізація та гносеологія вчених, які використовують або розробляють теорію компетентностей. Наприклад, ми бачимо, що це відрізняється для наступних напрямків [29]:

1) мотивації психології (White, 1959), в якій конструкція компетентності виникла як мотивація діяльності;

2) теорія перевірки інтелекту, який показав, що прогнозована валідність тестування на компетентність була вищою, ніж для тестування інтелекту Макклелланд (1973);

3) теорія управління ефективністю, на яку вказується, що компетентність та ефективність були тісно пов'язані (Gilbert, 1978);

4) освітня наука, в якій освіта, заснована на компетентностях, була осмислена як система, яка спрямована на отримання компетентних випускників, які сертифікуються на основі продемонстрованих знань і вмінь (Grant, 1979).

Таким чином, у нашому розумінні, що сформовано на аналізі багаточисельних джерел інформації і результативних практик: компетенція – це особистісні характеристики (мотиви, цінності, психологічні особливості), професійні та інші якості (знання, уміння та навички), необхідні для виконання певного виду діяльності. компетентність – це доведена спроможність застосовувати компетенції (рівень володіння певною компетенцією). Професійно розроблена модель компетенцій допомагає вирішувати завдання, пов'язані з ефективністю діяльності окремого індивідуума та організації в цілому.

Розділ II. Дослідження професійних компетентностей працівників підприємства СВК «Токарі»

Сільськогосподарський виробничий кооператив СВК «Токарі» Лохвицького району, Полтавської області є юридичною особою і діє згідно з положення Статуту, а також діючого законодавства України. Володіє, користується та розпоряджається майном, що йому належить, має самостійний баланс, поточні та інші рахунки, круглу печатку, штампи, бланки з найменуванням підприємства, власний товарний знак, емблему [18, с. 141].

Метою діяльності СВК «Токарі» ведення діяльності в сфері сільськогосподарського виробництва, спрямованої на створення нових робочих місць, на отримання прибутку на вкладений капітал, а також задоволення соціально-економічних інтересів власника та членів трудового колективу підприємства. Основні напрями діяльності підприємства це: вирощування зернових культур (пшениця, жито, кукурудза, ячмінь, овес), вирощування технічних і кормових культур, ведення тваринництва (розведення великої рогатої худоби). Підприємство СВК «Токарі» вже багато років відоме як надійний виробник продукції рослинництва та тваринництва.

Користуючись офіційними звітними документами підприємства (Додаток А) , нами було досліджено динаміку чисельності працівників підприємства за освітою, віком, стажем, (таблиця 2.1). Результати свідчать про те, що в цілому чисельність зайнятих у сільськогосподарському виробництві не змінилось, що говорить про сприятливу управлінську політику на підприємстві.

Не можемо не оминати і ситуацію, яка склалася у зв'язку з поширення епідемії COVID - 19. Уже в 2020 році відбулися певні зміни, які були пов'язані з карантинним обмеженням. Дане підприємство було вимушене перевести працівників управлінського апарату на скорочений день. За

нашими дослідженнями виявлено, що 3 % працівників пішли у вимушену відпустку, а 2 % працівників були звільнені.

Таблиця 2.1

Динаміка чисельності працівників

п/п	Категорії працівників	2017 р.		2018 р.		2019 р.		Відхилення (+,-) звітного року від базисного	
		ол.	% до загальног о	чол.	% до загальног о	чол.	% до загальног о	ат.од	%
1.	Працівники – всього (за функціональними обов'язками)	9	100	90	100	89	100		100
	в т.ч. ІТР – всього,		10,1	9	10,1	10	11,2		111,11
	Працівники, зайняті в основному виробництві	1	57,3	51	56,7	52	58,4		101,96
	Працівники допоміжних виробництв	9	21,3	18	20	18	20,2	1	94,74
	Інші категорії працівників	0	11,2	12	13,3	9	10,1	1	90
2.	Працівники – всього (за віком)	9	100	90	100	89	100		100
	- до 30 років	2	13,5	12	13,3	12	13,5		100
	- від 30 до 50 років	0	78,6	71	78,9	71	79,8		101,43
	- від 50 до 60 років		7,9	7	7,8	6	6,7	1	85,71
3.	Працівники – всього (за рівнем освіти)	9	100	90	100	89	100		100
	- середня спеціальна	5	16,9	15	16,7	15	16,9		100
	- базова вища	6	62,9	57	63,3	55	61,8	1	98,21
	- вища	8	20,2	19	21,1	19	21,3		105,56
4.	Працівники – всього (за стажем роботи)	9	100	90	100	89	100		100
	- до 5 років	2	13,5	13	14,4	16	18		133,33
	- від 5 до 10 років	2	24,7	22	24,4	20	22,5	2	90,91
	- від 10 до 20 років	5	39,3	35	38,9	35	39,3		100
	- більше 20 років	0	22,5	20	22,2	18	20,2	2	90
5.	Працівники – всього	9	100	90	100	89	100		100
	- чоловіки	3	70,8	69	76,6	61	68,5	2	96,83
	- жінки	6	29,2	31	34,4	28	31,5		107,69

Джерело: побудовано на основі Форми № 6-ПВ (річна) «Звіт про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне навчання»

Трудові ресурси - найважливіша складова діяльності будь-якого підприємства. Однією з головних функцій менеджменту є підвищення продуктивності трудових ресурсів. Саме трудові ресурси підприємства є невичерпним резервом підвищення ефективності діяльності підприємства, важливим стратегічним потенціалом, впливають на його конкурентоспроможність, визначають напрями подальшого розвитку.

З метою виявлення рівнів компетенцій працівника на підприємстві за кожною із підсистем органу управління персоналом та віднесення працівника до конкретної підсистеми було проведено опитування. Опоненти були розподілені на 3 вікові групи (рис 2.1): перша група: від 20 до 30 років – 66,7% (8 респондента);– друга група: від 30 до 40 років – 25% (3 респондентів);– третя група: від 40 до 60 років – 8,3% (1 респондентів).

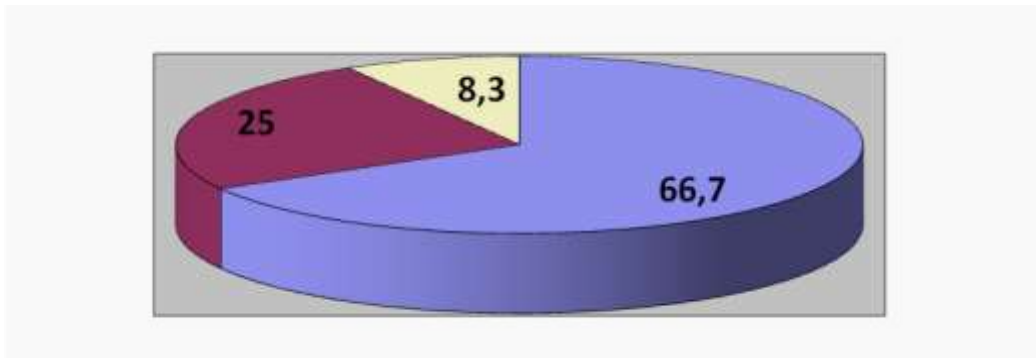


Рис. 2.1 Віковий стаж працівників, які приймали участь в дослідженні, %

Розподіл опитаних за професійним стажем (у % від загальної кількості учасників дослідження), загальна кількість яких складає 12 осіб. За рівнем освіти вибірка характеризується наступним чином: 66,7% (8 менеджерів) мають одну вищу освіту; 33,3% (4 чоловіка) мають дві вищі освіти.

За допомогою карти професійних умінь, навичок яка пропонується працівнику, маємо оцінку професійних компетентностей (Додаток Б). Подальшим кроком є заповнення карти компетенцій потенційними учасниками органу управління персоналом та опрацювання даних. Для цього на основі опрацювання результатів експертної групи з управління персоналом пропонується шкала вагомостей за кожним критерієм та окремо

для кожної із підсистем. Після чого формується карта результатів оцінювання компетенцій кандидата, розглянемо на прикладі (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Результати вагомостей компетенцій підсистеми

Підсистеми ОУП	Рівні компетенцій					Середньозважений рівень компетенцій однієї підсистеми	Вагомість підсистем ОУП	Середньозважений рівень компетенцій за підсистемами
	K1	K2	K3	K4	K5			
P1	0,294	0,235	0,294	0,059	0,118	0,205	0,05	1,03
Вагомості компетенцій підсистеми P1	0,23	0,21	0,18	0,16	0,22			
P2	0,111	0,333	0,556			0,196	0,2	3,91
Вагомості компетенцій підсистеми P2	0,34	0,38	0,28					
P3	0,8	0,2				0,320	0,03	0,96
Вагомості компетенцій підсистеми P3	0,6	0,4						
P4	0,235	0,294	0,059	0,176	0,235	0,348	0,1	3,48
Вагомості компетенцій підсистеми P4	0,2	0,22	0,21	0,19	0,18			
P5	0,5	0,5				0,560	0,07	3,92
Вагомості компетенцій підсистеми P5	0,51	0,49						
P6	0,571	0,429				0,259	0,1	2,59
Вагомості компетенцій підсистеми P6	0,43	0,57						
P7	0,417	0,333	0,25			0,200	0,05	1,00
Вагомості компетенцій підсистеми P7	0,6	0,4						
P8	0,5	0,5				0,210	0,05	1,05
Вагомості компетенцій підсистеми P8	0,5	0,5						
P9	0,5	0,5				0,500	0,08	4,00
Вагомості компетенцій підсистеми P9	0,48	0,52						
P10	0,429	0,571				0,501	0,1	5,01
Вагомості компетенцій підсистеми P10	0,5	0,5						
P11	5					0,490	0,11	5,39
Вагомості компетенцій підсистеми P11	1							
P12	0,333	0,267	0,267	0,133		0,369	0,06	2,21
Вагомості компетенцій підсистеми P12	0,27	0,26	0,24	0,23				

Таким чином встановлено середньозважений рівень компетенцій за підсистемами, на основі якого для наочного сприйняття будемо профіль компетенцій працівника ОУП (рис.2.1).

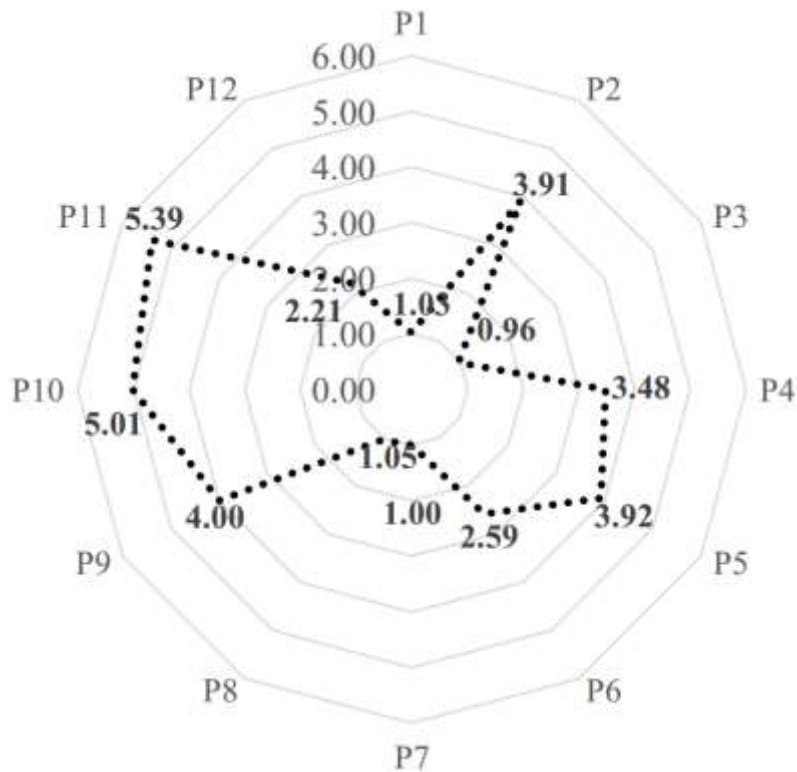


Рис.2.2 Профіль компетенцій працівника

З рис. 2.2 можемо бачити, що найвищий рівень компетенцій встановлено для підсистеми P11, відповідно такого працівника найефективніше залучити до роботи саме цієї підсистеми. Якщо дана підсистема вже укомплектована кадрами, то можна продовжити відбір за низхідною градацією або із виключенням підсистеми із карти оцінювання.

Результати попередніх досліджень показали [19, с. 54], що дані таблиці свідчать, що управлінський персонал має високу ініціативність, чітко розуміють всі робочі процеси в бізнесі, та мають високу стійкість до детальної роботи, а також на відмінно вміють тримати все під контролем,

але при цьому їм потрібно розвивати свої навички та здібності для досягнення кращого самоконтролю.

Варто зазначити, щоб добре виконувати всі функції необхідно вміти підтримувати рівень самоконтролю. Персонал має високу ініціативність, чітко розуміють всі робочі процеси в бізнесі та мають високу стійкість до детальної роботи, але при цьому їм потрібно розвивати свої навички та здібності для досягнення кращого самоконтролю. Це підтверджує проведене нами анкетування, щодо вміння контролювати себе, за результатами якого було визначено, що лише 20% працівників від кількості опитаних мають високий рівень до самоконтролю.

Серед необхідних якостей, які визначають кваліфікацію менеджера, можемо визначити (у порядку зменшення за частотою рис. 2.3):

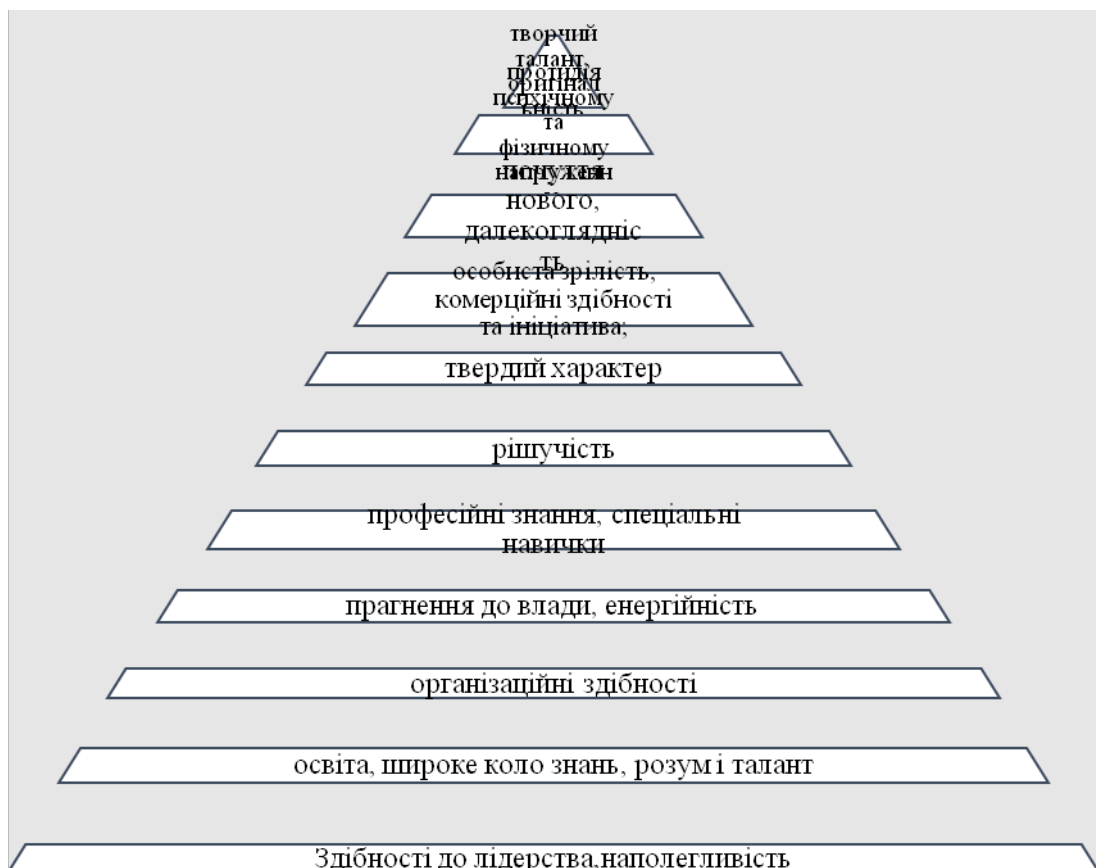


Рис. 2.3 Необхідні якості управлінського працівника

Джерело : Побудовано на основі власних досліджень

У той же час керівник майбутнього повинен бути не стільки глибоким технічним спеціалістом у своїй галузі, скільки керівником широкого профілю: організатором; новатором; психологом; соціологом. При цьому треба розумітись у технології галузі й слідкувати за її прогресом.

Однак, наші дослідження доповнимо сучасним розвитком компетенцій Soft та Hard Skills .

Перші, Soft Skills, дозволяють бути успішним незалежно від специфіки діяльності та напрямку, в якому працює людина. Ключове, на що звертають увагу в першу чергу – це комунікативні вміння. Співробітник з сильними навичками міжособистісного спілкування вміє чітко сформулювати свої потреби, свої очікування до команди і оточення. А також уважно вислухати, як інші формулюють свої потреби і очікування. Він так веде переговори з іншими, що у кожного учасника залишається відчуття, що він був почутий і зрозумілий, і все це було зроблено в поважній та професійній манері, навіть якщо учасники не отримують того, про що заявили. Ще одна риса входить в набір Soft Skills – це ситуаційна обізнаність. Це означає, що Ви вмієте відстежувати як розвивається ситуація навколо Вас, знаєте, вмієте і розглядаєте різні способи реагування на неї такими діями, які дадуть найкращий результат для всіх залучених в цю ситуацію.

Іншою важливою рисою Soft Skills є адаптивність або гнучкість, що виявляється в тому, що Ви можете однаково добре працювати в різних ситуаціях, а також вмієте перемикатися з однієї ситуації на іншу не розчаровуючись і не перестаючи успішно виконувати свої завдання.

Здатність бути дипломатичним і тактичним, навіть коли присутні якісь розбіжності або конфлікти – ще одна ключова риса з набору Soft Skills. Ця здатність позначає, що Ви здатні зберігати професійний тон і адекватну манеру поведінки навіть якщо розчаровані, засмучені або ображені.

Hard Skills, часто перекладають, як “тверді навички” – це технічні навички, пов’язані з діяльністю в області формалізованих технологій:

діловодство, логістика, керування автомобілем, програмування, метод сліпого друку, і т.п. Тобто це прямі професійні навички.

Так як дані навички стійкі, добре доступні для огляду, вимірні й ототожнюються з конкретними конструкціями, вони входять до переліку вимог, викладених в посадових інструкціях, легко піддаються розкладанню на ряд простих і кінцевих операцій.

В цілому, професійні курси, спрямовані на вироблення і «жорстких», і «м'яких» навичок, припускають обов'язкове закріплення моделі поведінки в умовах щоденного застосування. Однак програми по формуванню навичок Soft Skills в обов'язковому порядку будуються за принципом послідовного відпрацювання навичок за допомогою вправ і практичних симуляцій, які змушують приймати самостійні рішення. Тільки в цьому випадку вони дають стабільний результат. А інакше найменше відхилення від схеми, будь-яке не розглянуте в запропонованій (готовій) моделі питання, миттєво призводить в непорозуміння.

Ступінь освоєння навичок з категорії Soft Skills складно відстежити, перевірити і наочно продемонструвати. Застосування Soft Skills можливо тільки за умови вміння використовувати різні моделі поведінки, цілісно розуміти власні і загальні інтереси, розставляти пріоритети і робити вибір. Результативне освоєння навичок з даної категорії завжди направлено на вироблення здатності бачити і розрізняти множинність варіантів ситуації.

Отже, Soft Skills – це хороші манери і риси особистості, необхідні для взаємодії з іншими людьми і побудови з цими людьми хороших відносин. Soft Skills застосовуються в будь-якій індустрії, будь-якої професії, будь-якому виді діяльності і будь-якій взаємодії між людьми. Hard Skills – охоплюють технічні навички і вміння виконувати певні функціональні завдання. Hard Skills допоможуть вам взяти інтерв'ю, а ось Soft Skills допоможуть отримати і зберегти роботу, або навіть створити свою власну компанію.

РОЗДІЛ 3

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА МОДЕЛЬ ОЦІНКИ РІВНЯ ВМОТИВОВАНОСТІ

Оцінка мотиваційного потенціалу є важливим елементом як в менеджерській діяльності так і підприємства в цілому. Сьогодні більшість керівників підприємств покладають відповідальність на HR-спеціалістів за результативність проведення тренінгів, тимблдингу та інших корпоративних заходів. Проте, бути сьогодні вмотивованим працівником означає мати потенційні можливості бажання для удосконалення навичок і вмінь. З досвіду, можна говорити, що кожен працівник бажає, щоб результати роботи були оцінені якомога на найвищому рівні. Однак, не кожен працівник може відповідати вимогам ХХІ століття, реагувати на умови швидких змін і постійного ускладнення завдання.

Тому, свій науковий погляд зупинимо на тому, що людина повинна бути вмотивована до роботи, навчання, розвитку, професійного удосконалення.

В той же час високий рівень вмотивованості менеджера полягає в задоволеності працею, наявності належних умов праці, можливості самоактуалізації та кар'єрного зростання, сприятливому психологічному кліматі, змістовності праці, а головне – мати бажання навчатися і змінювати свої навички та компетенції до вимог часу. Вмотивованість із позиції роботодавця (власника) полягає в ефективності праці, професійній адаптації, плинності кадрів, дотриманні трудової дисципліни тощо. Таким чином, пропорційний баланс вмотивованості роботодавця і менеджера призведе до рушійних змін у суспільстві, зокрема до високого рівня якості життя, збалансування робочої сили, відповідної споживчої поведінки, соціальної адаптації, створення систем соціального захисту працівників, їх родин тощо.

Таким чином, проводячи дослідження, виявлено, загальну тенденцію ієрархії мотивів (рис. 3.1). Головна позиція ієрархії мотивів у трудовій діяльності респондентів розподілилася серед стабільної та високої оплати праці (24,0%), а також сучасної системи стимулювання (23,2%), а останнє місце займає мотив – можливість навчати інших (2,4%).



Рис. 3.1. Ієрархія мотивів трудової діяльності респондентів, %

Джерело: побудовано на основі власних досліджень.

Підхід полягатиме в оцінці економічного та соціального рівня вмотивованості. Однак для того, щоб адекватно оцінити економічну мотивацію, яка має кількісне вимірювання показників і, водночас не має гранично допустимих норм, пропонуємо числові показники привести до єдиного числового масиву. Таким чином, введемо бінарні значення для кількісних показників. Головна умова бінарності – встановлення максимально допустимої норм, де за певної умови показник приймає значення “1” або “0”.

Якщо показник входить у “межі” допустимих значень, то показник переходить у бінарність із значенням “1”, у іншому разі, якщо дана умова не

виконується, показник має значення “0”. Таким чином, було визначено максимально допустиме нормативне значення для кожного показника економічної мотивації за наступною формулою [28]:

$$E_{Mj} = \begin{cases} 1, \text{ якщо } \max_{i=1 \div n} \geq N_{\min j} \\ 0, \text{ якщо } \max_{i=1 \div n} < N_{\min j} \end{cases} \quad (3.1)$$

де E_{Mj} – j -тий ($j=1 \div 9$) бінарний показник економічної мотивації праці найманих працівників;

n – кількість показників економічної мотивації;

$N_{\min j}$ – мінімально допустиме нормативне значення j -того ($j=1 \div 9$) показника оцінки економічної мотивації праці працівників.

Таким чином, використовуючи запропоновану формулу 3.1, кожне значення показника економічної складової перевели до бінарного значення. Наприклад, для першого показника економічної складової – коефіцієнта фінансової стабільності підприємства встановлено мінімально допустиме нормативне значення у вигляді:

$$K_{\phi c} = \begin{cases} 1, \text{ якщо } \max_{i=1 \div 12} \geq 1 \\ 0, \text{ якщо } \max_{i=1 \div 12} < 1 \end{cases} \quad (3.2)$$

де $K_{\phi c}$ – перший показник економічної мотивації праці працівників;

$N = 9$ – кількість показників економічної мотивації;

1 – мінімально допустиме нормативне значення першого показника оцінки економічної мотивації праці працівників.

Розрахунок мінімально допустимих значень та значення показників у бінарному вигляді містяться у табл. 3.1.

Інтегральний показник економічної складової визначимо за допомогою табличного редактора MS EXEL, який визначається за наступною формулою [8, с. 4]

Таблиця 3.1

Фінансово-економічні показники у бінарному значенні

№ п/п	Показники $E_{mj}, j=9$	Мінімальн о-допустиме нормативн е значення ($N_{minj}, j=9$)	Роки		Значення показника за 2017-2019рр.	Значення показника у бінарному вигляді	Максимально допустиме значення
			2017	2019			
1.	Коефіцієнт фінансової стабільності	$K_{фс} > 1$ зб	0,81	0,56	<1 зм	0	1
2.	Продуктивність праці, тис. грн	ПП →зб	421,9	469,9	зб	1	1
3.	Фонд оплати праці (річний)	ФОП →зб	14781,4	26168,0	зб	1	1
4.	Коефіцієнт стійкості економічного росту	$K_{сер} →зб$	0,39	0,17	зм	0	1
5.	Фондоозброєність, тис. грн./ осіб.	$\Phi_{оз} →зб$	29,36	86,8	зб	0	1
6.	Рівень середньомісячної заробітної плати, грн.	$ЗП > →зб$	3118	5002	зб	1	1
7.	Витрати на утримання робочої сили, тис. грн./осіб.	Вурс→зб	0,9	1,5	зб	1	1
8.	Коефіцієнт плинності кадрів	$K_{пк} →зм$	0,36	0,30	зм	1	1
9.	Коефіцієнт стабільності кадрів	$K_{ск} →зб$	0,90	0,96	зб	1	1
10	Інтегральний показник економічної мотивації					1,5	2,75
11	Значення рівня економічної мотивації					54,5	100

$$IE_m = 0,5 \sin \frac{360}{n} (X_1 X_2 + X_2 X_3 + X_n X_n + 1), \quad (3.3)$$

де IE_m – інтегральний показник економічної складової;
 X_1 - X_n – бальна оцінка n-го показника.

Наступний етап полягає в оцінці соціальної складової працівників. Соціальна складова складається із трьох показників, зокрема: оцінки задоволеністю роботою найманих працівників (ОЗР); оцінки трудової активності (ОТА); оцінки потреб (ОП) і узагальнюючого результативного показника – це визначення інтегрального показника соціальної мотивації. Усі вище перелічені показники розраховувалися за допомогою математичних функцій табличного редактора MS EXEL. Вихідними даними слугували результати мотиваційного моніторингу працівників підприємств (Додаток В).

1. Оцінка задоволеністю роботою працівників (ОЗР) була проведена за наступними показниками: задоволеність характеристиками роботи, визнання працівників на підприємствах. Дана оцінка проводилася за факторно-кваліметричною моделлю, тобто за правилами кваліметрії, що ґрунтується на кількісній оцінці якісних явищ процесу праці працівників. Фактори, які є відносно самостійними складовими частинами будь-якого складного явища, мають вагомість у частках одиниці, а їх сума дорівнює одиниці; діапазон значень – 0,01-0,99. Для більш конкретного уявлення умовно-бальна оцінка задоволеності стоїть у межах від 1 до 5, якій відповідає вагомість критерію (питома вага): 0,02-0,01=1; 0,03=2; 0,04=3; 0,05=4; 0,99-0,06=5. Підсумкову оцінку отримуємо за такою формулою:

$$OZP = \frac{\sum_{i=1}^k OZP_i}{N}, \quad (3.4)$$

де OZP_i – бальна оцінка за i -м критерієм,

N – кількість критеріїв.

Обробка результатів проводилася у табличному редакторі MS EXCEL, результати якої представлено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Результати оцінки задоволеності роботою працівників

Показники	СВК “ТОКАРІ”
<i>Характеристика роботи</i>	0,76
Розмір заробітної плати	0,06
Режим роботи	0,20
Санітарно-гігієнічні умови	0,20
Рівень організації праці	0,06
Рівень технічної оснащеності	0,12
Можливість вирішення житлово-побутових проблем	0,12
<i>Визнання працівників</i>	0,56
Авторитет на підприємстві	0,20
Суспільне визнання окремої особистості	0,06
Нагороди за успіхи	0,30
Підсумкова оцінка:	1,32

2. Оцінка трудової активності працівників підприємства (ОТА).

Кожному респонденту необхідно було визначити свій ступінь трудової активності на даному етапі за допомогою шкали оцінювання від 0 до 100%. Таким чином, визначимо рівень трудової активності працівників по підприємству за наступною формулою:

$$PTA_{II} = (S_i * H_j) + \dots (S_{100} * H_n), \quad (3.5)$$

де s_i – ступінь трудової активності від 0 до 100, %;

n – кількість опитаних працівників, що відповідає i -му ступеню трудової активності, %.

Обробка даних проводилася у табличному редакторі MS EXCEL. результати яких представлено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3.

Результати оцінки трудової активності найманих працівників

Ступінь трудової активності, %	СВК “ТОКАРІ”, %
0	0
10	0
20	0
30	13
40	20
50	33
60	21
70	7
80	2
90	3
100	1
Разом:	100
Рівень трудової активності працівників	51,2

Отже, по результатам бачимо, що працівники підприємств у середньому оцінюють свою трудову активність вище 50%,

3. Оцінка потреб (ОП). Оцінка потреб визначалася за допомогою 12-факторної моделі мотивації Ш. Річі-П. Мартіна [23]. Працівникам необхідно

було оцінити потреби в залежності від ступеню та вірогідності задоволення за п'ятибальною шкалою (від 1 до 5). Обробка даних відбувалася за допомогою табличного редактора MS EXEL. Підсумковим результатом оцінки потреб є середнє значення оцінки, що є добутком оцінки по важливості потреби та оцінки задоволеності даною потребою працівниками (рис. 3.1).

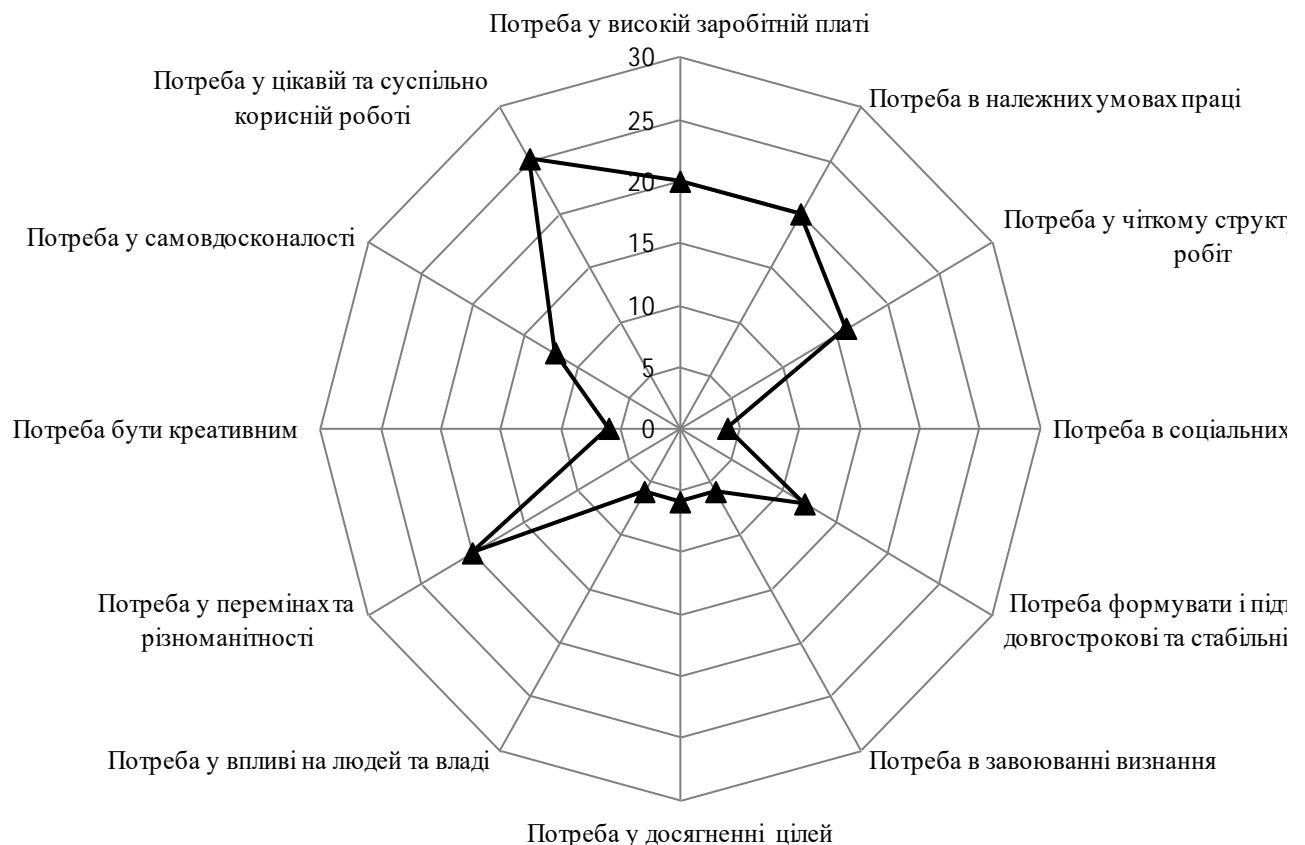


Рис. 3.2. Оцінка потреб працівників СВК "ТОКАРІ"

Джерело: побудовано на основі власних розрахунків

Таким чином, для працівників підприємства найсуттєвішими потребами виявилися – потреба у цікавій та суспільно-корисній роботі, потреба в належних умовах, потреба в перемінах та різноманітності. На такі результати впливають показники як: морально-психологічний стан працівників, мотиваційний клімат у колективі, рівень сімейного сукупного

доходу, географічне розташування підприємства, наявність стратегічних цілей підприємства.

Беручи до уваги, що економічна складова вмотивованості розраховувалася по бінарних показниках, слід зауважити, що правомірним буде кожному показнику соціальної складової встановити поріг максимуму, а також надати йому бальне значення, тобто кожне максимальне значення соціальної мотивації прирівняти до 1 балу, і, таким чином, отримаємо всі числові значення економічної та соціальної складових в одній площині. Таким чином результати показників містяться у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Результати показників соціальної складової

№ п/п	Показники	Результативне значення	Бальне значення	Максимальне значення	Бали (мах)
1.	Оцінка задоволеності роботою працівників підприємства (ОЗР)	1,32	0,0	40,5	1
2.	Оцінки трудової активності працівників (ОТА)	55,0	0,6	100	1
4.	Оцінка потреб працівників підприємства (ОП)	12,8	0,5	25	1
Інтеграційний показник соціальної складової ІСм		108,1	1,43	16565,2	2,2
Рівень соціальної складової		x	65,3	x	100

Загальний рівень вмотивованості доцільно охарактеризувати за допомогою інтегрального показника, який повинен враховувати економічну, так і соціальну складову. Розрахунок інтегрального показника можемо представити наступним чином:

$$I_M = n_{ек} I_{ек} + n_{соц} I_{соц} , \quad (3.6)$$

де $I_{ек}, I_{соц}$ – значення економічної та соціальної вмотивованості (від 0 до 100);

$n_{ек}, n_{соц}$ – значення вагомості коефіцієнта економічної та соціальної вмотивованості

Значення $I_{ек}, I_{соц}$ нами були обраховані вище. Постає питання визначення вагомості економічної та соціальної складової. Для цього були опитані експерти із керівного складу досліджуваного підприємства, яким було запропоновано проставити значення вагомості кожної складової – від 0 до 1. Результати досліджень наведені у таблиці 3.5.

Таблиця 3. 5

Експертні оцінки мотиваційної системи

№ п/п	Експерт	Економічна складова	Соціальна складова
1.	Директор	0,7	0,3
2.	Заступник керівника	0,8	0,2
3.	Головний бухгалтер	0,6	0,4
	Середнє значення	0,7	0,3

У результаті отримані дані підставляємо у формулу інтегрального показника :

СВК “ТОКАРІ”

$$I_M = 0,7 * 54,5 + 0,3 * 65,3 = 57,7$$

Значення інтегрального показника коливається в межах від 0 до 100. При цьому оцінку рівня вмотивованості до праці пропонуємо давати за

наступною бальною шкалою: від 0 до 25 – критично низький рівень; від 26 до 50 – низький рівень; від 51 до 75 – середній рівень; від 76 до 100 – високий рівень.

Застосовуючи методичний підхід комплексної оцінки рівня вмотивованості до праці, було з'ясовано на скільки працівник готовий до розвитку урахуванням вагомості економічної та соціальної складової мотивації (рис. 3.3).

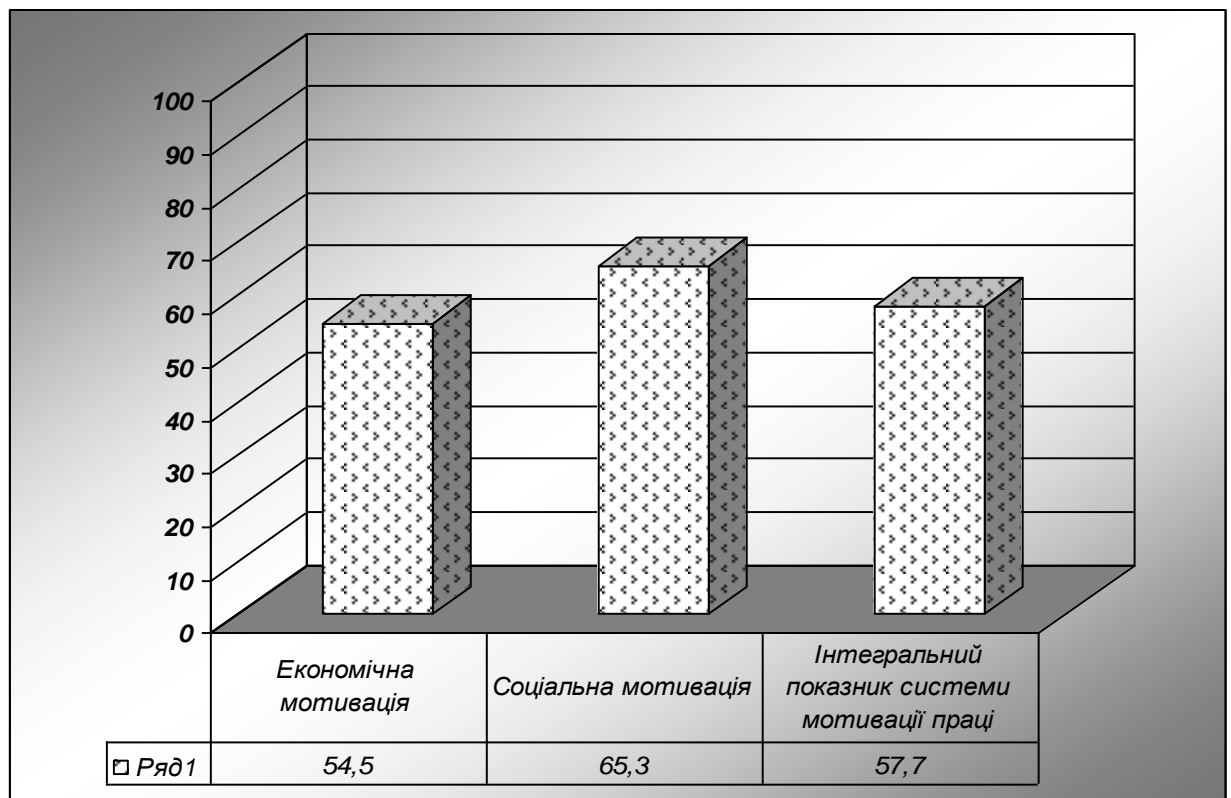


Рис. 3.3. Результати дослідження комплексної оцінки рівня вмотивованості працівників, 2019 р.

Таким чином, досліджуване підприємство має значення інтегрального показника системи мотивації 57,7 бали, що відповідає середньому рівню. За таких умов підприємству доцільно підвищувати показники соціальної мотивації, а також змінювати економічні та неекономічні способи стимулювання.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У процесі наукового дослідження визначено, що компетентнісний підхід означає зміну наголосу зі знаннево-орієнтованого до практично-орієнтованого компонента (тобто вміння застосувати знання під час вирішення широкого кола завдань у сферах професійних, соціальних, правових і морально-етичних взаємовідносин). Одночасно для організацій характерною є зміна пріоритетів зі знаннево-орієнтованого до поведінково-орієнтованого компонента (тобто урахування не тільки професійних знань і вмінь працівника, але й способів досягнення ним бажаних результатів). У проведеному дослідженні вперше виявлено такі особливості застосування компетентнісного підходу в управлінні людськими ресурсами організацій – на рівні організації поняття “професійної компетентності” має більш конкретний, прикладний характер, виступає як утворення, що визначається особливостями функціонування певної організації; – у визначенні професійної компетентності вирішальна роль надається фактору робочої поведінки працівника, тобто видимим і об’єктивно реєстрованим способам його взаємодії з усіма елементами організаційного середовища, що призводять до досягнення бажаних для організації результатів; – професійна компетентність розглядається як динамічне утворення.

Таким чином, вона формується в процесі набуття фахової освіти і в подальшому розвивається у процесі конкретної професійної діяльності в міру оволодіння професією, набуття професійного та життєвого досвіду; – у методологічному плані “поведінковий характер” компетентності проявляється в її оцінці за моделями компетенцій, які є сукупністю індикаторів робочої поведінки, пов’язаних з успішною чи неуспішною професійною діяльністю. Професійна компетентність це системна відповідність особистості працівника вимогам суспільства, організації і конкретного робочого місця, а вимога розвитку професійних компетенцій повинна відповідати рівню вмотивованості працівника.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Агавердієва Х. Ф. Професійний розвиток персоналу. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*: матеріали міжнар. науково-практ. конф., (18-19 бер. 2019 р). Харків. 2019. С. 160-162.
2. Аграмакова Н. В., Затейщикова О.О. Використання та розвиток персоналу як складові соціально-трудової сфери підприємства. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика* : матеріали міжнар. науково-практич. конф., (30-31 берез. 2017 р.) . Харків. 2017. С. 210-213.
3. Ачкасова О. В. Семенченко А.В. Сучасні методи формування персоналу вітчизняного підприємства . *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (31 травня – 1 червня 2018 р.) – Харків. 2018. С. 274 – 275.
4. Биба В.В. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. *Економіка та суспільство* : електронне наук. вид. 2017. Вип. 10. С. 166–171. Режим доступу: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal-10>.
5. Гончаров А. Б., Гончарова С. Ю. Стратегічне управління людськими ресурсами підприємств . *Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку* : матеріали IV науково-практичної конференції з міжнародною участю (3 листопада 2015 р.). Харків. 2015. С. 300 – 302.
6. Дзярик А.С. Менеджер за умов викликів сучасної економіки. *«Трансформація національної економіки в контексті реалізації євроінтеграційної стратегії»*: матеріали IV Міжнародної матеріали наук.-практ. конф. (м. Миколаїв, 27 грудня 2019 р.). – Миколаїв : МНУ імені В.О. Сухомлинського, 2019. С. 149 - 150.
7. Енциклопедія освіти . Акад. пед. наук України ; гол. ред. В. Г. Кремень. – К. : Юрінком Інтер, 2008. – 1040 с.

8. Євтушенко Г.І., Вітренко Л.О. Шляхи формування професійної компетентності майбутнього менеджера. Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України, № 1. 2013. С. 69-78.
9. Іванісов О. В. О. В. Іванісов, О. С. Лебединська, В. М. Лугова . Актуальні проблеми пошуку і підбору персоналу та шляхи їх вирішення. *Актуальные научные исследования в современном мире* : сб. научных трудов. Переяслав-Хмельницький, 2020. Вип. 4 (60). Ч. 8 .С . 10–17.
10. Каленюк І.С. Глобальне інтелектуальне лідерство: сутність, форми прояву та індикатори. *Науковий вісник Дипломатичної академії України*. 2016. Вип. 23 (3). С. 22-29.
11. Кудлач В.І. Філософське осмислення сучасного менеджменту. *Science and Education a New Dimension. Humanities and Social Sciences*, IV (18), I.: 109, 2016. С. 3-8.
12. Лаптев В. І., Іванова Р. Х. Особливості мотивації персоналу в умовах реактивної кадрової політики підприємства. *Сталий розвиток: суспільство і економіка* : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, (20 - 23 квітень 2016). С. 508 – 509
13. Лохман Н. В. Определение инновационной компетентности предприятия на основе его инновационных компетенций. *Науковий вісник Херсонського державного університету*, 2017 1 (26). С. 152-155.
14. Михайлова Л.І., Харченко Т.М. Особливості мотивації до праці в сільськогосподарських підприємствах. *Економіка АПК*, 2016. № 5. С. 87-92.
15. Манько В.М. Компетентнісний підхід у підготовці майбутніх менеджерів з економічної безпеки. *Зб. наукових праць Національної академії державної прикордонної служби України*. 2015. №1. С.162-174.
16. Назарова Г. В. Трансформація соціально-трудових відносин в умовах цифрової економіки .*Сфера зайнятості і доходів в умовах цифрової економіки: механізми регулювання, виклики та домінанти розвитку* : зб. тез

доповідей учасників міжнар. наук.-практ. конф., (23–24 жовт. 2019 р.) КНЕУ. 2019. С. 29 – 31.

17. Назарова Г.В., Котляревская К.Ю. Организационно нормативные новации в регулировании социальнотрудовых отношений в Украине. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. № 14. С. 76-79

18. Несторенко Р.А. Управління персоналом підприємства в умовах карантину. *Теорія та практика управління в державному, муніципальному та корпоративному секторах*: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. (28 грудня 2020 р.; м. Київ) - К.: ТОВ «ВІПО», 2020. С. 140-142.

19. Несторенко Р.А., Жовтоніжко А.А. Самоконтроль як функція персонального менеджменту: *матеріали Всеукраїнської студентської наукової конференції, присвяченої Міжнародному дню студента* (м. Суми 11-15 листопада 2019 р.) - м. Суми: СНАУ, 2019. С. 539-540.

20. Нечіпор С.В. Класифікація предметних компетенцій майбутніх кваліфікованих робітників. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/4_SND_2012/Pedagogica/5_100537.doc.htm

21. Писаревська Г.І., Аграмакова Н.В., Семенченко А.В. Нг-брендинг як складова бізнес стратегії підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2019. № 33. С. 176-180

22. Степанова Е.Р. Стимулювання персоналу підприємства в умовах економічної та політичної кризи . *Журнал «Бізнес Інформ»*. 2014. № 6. С. 390-393.

23. Тарнавський, М. І., Принципи діяльності органу управління персоналом на підприємстві. *Управління економічними процесами на макро- і мікрорівні: проблеми та перспективи вирішення*. III Міжнародна науково-практична інтернет-конференція молодих учених. Львів, Україна, 24–25 Квітень 2018 р. С. 148-159.

24. Харченко Т.М. Значення мотиваційної системи на підприємстві: *матеріали Всеукраїнської студентської наукової конференції*,

присвяченої Міжнародному дню студента (14-18 листопада 2016 р.) .Т.1 - м. Суми: СНАУ, 2016. С. 154.

25. Шестакова А.С., Харченко Т.Н. Использование цифровых технологий в управлении кадровой безопасности. *International Scientific Journal "Progress" 2020, V. 3-4. P.59-63.*

26. Martin Mulder (2015). Professional competence in context – a conceptual study. URL: https://www.researchgate.net/publication/302887715_Professional_Competence_in_Context_A_Conceptual_Study

27. Mulder, M. (2011). The concept of competence: blessing or curse? I. Torniainen, S. Mahlamäku-Kultanen, P. Nokelainen and P. Iisley (Eds). *Innovations for Competence Management. Conference Proceedings.* Lahti: Lahti University of Applied Sciences, pp. 11-24.

28. Mulder, M. (2014). Conceptions of Professional Competence. In: S. Billett, C. Harteis, H. Gruber (Eds). *International Handbook on Research into professional and practicebased learning.* Dordrecht: Springer. P. 85.

29. Scott, C.L. (2015). The futures of learning 2: What kind of learning for the 21st century? UNESCO Education Research and Foresight, Paris. [ERF Working Papers Series, No. 14]. <http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002429/242996e.pdf>

30. Shared “Dublin” descriptors for Short Cycle, First Cycle, Second Cycle and Third Cycle Awards [Electronic resource]. – URL: http://www.uni-due.de/imperia/md/content/bologna/dublin_descriptors.pdf

ДОДАТКИ

Таблиця 1

Карта професійних умінь, навиків та компетенцій працівника

Професійні уміння, навиків та компетенції	Рівні			
	Високий	Достатній	Середній	Низький
1	2	3	4	5
Підсистема планування кадрового забезпечення (P1)				
Уміння здійснювати кадрові планування з метою встановлення майбутніх кадрових потреб	5			
Уміння розробляти кадрові стратегії та плани		4		
Уміння планувати та розраховувати потребу в кадрах (кількість управлінців, кількість виконавців, структуру персоналу (як за професійними групами, так і за віком, статтю, тощо...))				
Уміння формувати «дерево цілей кадрових робіт»	5			
Уміння планувати роботу інших підсистем управління персоналом (при заповненні доцільно вказати яких)			2	
Підсистема кадрового забезпечення підприємницької діяльності (P2)				
Уміння аналізувати та вибирати джерела пошуку кандидатів				1
Уміння підбирати та відбирати персонал відповідно до вакантних посад у встановлені терміни та відповідної кваліфікації			3	
Уміння використовувати сучасні технології та інструменти кадрового забезпечення	5			
Підсистема створення належних, якісних та безпечних умов праці (P7)				
Уміння виявляти недоліки у системі охорони праці, надавати пропозиції		4		
Уміння відстежувати та впроваджувати сучасні технології щодо створення належних, якісних та безпечних умов праці			3	
Підсистема інформаційно-юридичного забезпечення та супроводу (P8)				
Уміння збирати, аналізувати інформаційне забезпечення діяльності та доводити необхідну інформацію до отримувачів		4		
Уміння здійснювати юридичне забезпечення роботи з персоналом		4		
Підсистема ресурсного забезпечення роботи з персоналом (P9)				
Уміння аналізувати потребу в ресурсах для ефективної роботи ОУП та відповідно до неї здійснювати ресурсне забезпечення діяльності	5			

Продовження табл.1

1	2	3	4	5
Підсистема обліку персоналу (P5)				
Уміння аналізувати структуру, якість, чисельність Персоналу		4		
Уміння аналізувати показники трудової діяльності та здійснювати їх нормування		4		
Підсистема атестації та оцінювання персоналу (P4)				
Уміння аналізувати якісний склад персоналу, проводити його атестацію		4		
Уміння оцінювати результати роботи працівника	5			
Уміння формувати якісні рішення щодо подальшої трудової діяльності працівника за результатами його Оцінювання				1
Підсистема навчання та підвищення професійно-кваліфікаційних характеристик (P10)				
Уміння аналізувати потреби щодо навчання та підвищення професійно-кваліфікаційних характеристик			3	
Уміння підбирати та застосовувати найдієвіші методи професійного розвитку		4		
Підсистема розвитку персоналу (P11)				
Уміння та навички забезпечувати всебічний розвиток працівника (при заповненні доцільно вказати, на якому саме робиться акцент: соціально-культурному, професійному, кар'єрному, моральному, етичному, діловому тощо...)	5			
Підсистема мотивування персоналу (P6)				
Уміння аналізувати та використовувати необхідні ефективні системи оплати праці		4		
Уміння підбирати та застосовувати дієві методи, інструменти мотивування персоналу			3	
Підсистема ротації та кадрового резерву (P3)				
Уміння забезпечити своєчасну ротацію кадрів, відповідно до умов, що визначають потребу у ній		4		
Уміння відстежувати можливий відтік кадрів, та створення у відповідності до нього кадрового резерву				1
Підсистема соціалізації працівників (P12)				
Уміння створювати сприятливий соціально-психологічний клімат	5			
Уміння розвивати культуру та «прививати» її працівникам		4		
Уміння розробляти програми соціалізації			2	

** Для оцінювання пропонуємо використовувати п'ятибальну шкалу, згідно якої у 5 балів оцінюється високий рівень, 4 бали- достатній; 2-3 бали- середній; 1 бал – низький.

* розраховано автором