

УДК 159.9(477)

ІГНАТЕНКО О.В., к. психол. н.

м. Київ

ВИКОРИСТАННЯ МОДЕЛІ КОМПЕТЕНЦІЙ НА СУЧАСНИХ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ (економічний аналіз та психологічний аспект)

Анотація. В статті проаналізовано модель компетенцій та складання карти компетенцій як ефективного методу при оцінці персоналу на етапі як підбору, так і працівників які вже працюють на підприємстві. У роботі доцільно викладено матеріал, щодо використання певних методичних рекомендацій, які дадуть змогу скласти карту компетенцій виходячі з економічної обґрунтованості та психологічного аналізу HR-процесів сучасного підприємства. Викладений матеріал допоможе у прийнятті рішень щодо оцінки кандидатів з інтуїтивного на науково-обґрунтований.

Ключові слова. Карта компетенцій, модель компетенцій, оцінка персоналу, стратегія підприємства.

Аннотация. В статье проанализированы модель компетенций и составление карты компетенций как эффективного метода для оценки персонала на этапе подбора, а так-же и работников уже работающих на предприятии. Предложен материал, по использованию определенных методических рекомендаций, позволяющих составлять карту компетенций исходя из экономической обоснованности и психологического анализа HR-процессов современного предприятия.

Ключевые слова. Карта компетенций, модель компетенций, оценка персонала, стратегия предприятия.

Abstract. In the article the model of competencies and competency mapping as an effective method for assessing staff during a recruitment and staff already working at the company. In this paper, the material is advisable, for using some guidelines to help you draw up a map of competencies based on economic feasibility and psychological analysis of HR-processes of the modern enterprise. The material will help in making decisions on the assessment of candidates intuitive to scientific and reasonable.

Key words. Map competency model competencies of personnel, the strategy of the company.

Постановка проблеми. З огляду на ситуацію розвитку сучасних українських підприємств, науковці та практики дійшли висновку, що в процесі задоволення потреби підприємства у персоналі необхідно вико-

ристовувати більш зручний для цього документ – карту компетенцій.

Перевагами використання карт компетенцій у процесі задоволення потреби підприємства у персоналі є:

- зниження суб'єктивізму при оцінці кандидатів, що є результатом наявності чітких критеріїв відбору;
- можливість проведення адекватного порівняння кандидатів на основі визначення ступенів прояву конкретних компетенцій за єдиним їх переліком;
- можливість об'єктивного порівняння як зовнішніх, так і внутрішніх кандидатів на вакантні посади.

Використання карти компетенцій у процесі задоволення потреби підприємства у персоналі підвищує вірогідність залучення кандидатів, що відповідають визначеним вимогам (компетенціям). За останні роки такий підхід активно впроваджується в практику управління підприємствами, оскільки керівники розуміють вагомість ефективної діяльності персоналу [3].

Отже, карта компетенцій – це документ, який описує особові характеристики працівників, їх здатність до виконання тих чи інших функцій, реалізації типів поведінки та соціальних ролей – так звані компетенції з конкретними показниками їх прояву в професійній діяльності – найбільш важливі для підприємства на даному етапі розвитку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У наукових працях компетентність визначається як: 1) специфічна здатність, котра необхідна людині для ефективного виконання конкретної дії в певній галузі й яка включає вузькоспеціальні знання, уміння, способи мислення, а також відповідальність за свої дії (С. Бондар, В. Кальней, Дж. Рамен, С. Шишов); 2) індивідуальна характеристика ступеня відповідності певним вимогам (А. Маркова); 3) володіння людиною сукупністю взаємопов'язаних якостей особистості (знань, умінь, навичок, способів діяльності, які задаються відносно певного кола предметів і які необхідні, щоб якісно й продуктивно діяти відносно них) (А. Хуторський); 4) спеціально структуровані (організовані) набори знань, умінь, навичок і ставлень (О. Пошетун). Як видно, у представлених визначеннях терміна "компетентність" спостерігаються певні відмінності, проте вони не є принциповими. З урахуванням трактування вищевказаного поняття науковцями пропонується визначення дефініції "ключова компетентність". Так, на їхню думку, ключові компетентності – це: найвагоміші й найбільш інтегровані компетентності (О. Овчарук [2,]); компетентності, що відносяться до загального (метапредметного) змісту освіти (А. Хуторський [4,]); визначальні компетентності, які відповідають умовам реалізації, що не обмежені, занадто специфічні, проте певною мірою універсальні (С. Шишов [5]); об'єктивна категорія, яка фіксує суспільно визнаний комплекс певного рівня знань, умінь, навичок, ставлень

тощо, які можна застосовувати у широкій сфері діяльності людини (О. Пошетун [3]). Вважаємо, що основна проблема при формуванні карти компетенцій полягає у визначенні переліку самих компетенцій, які в подальшому і будуть виступати критеріями відбору кандидатів. Для вирішення цієї проблеми вважаємо за необхідне в першу чергу сформулювати вимоги до набору компетенцій. У загальному вигляді вони можуть бути представлені такими вимогами (в основу покладено вимоги до критеріїв оцінювання альтернатив):

- повнота – сукупність компетенцій повинна бути такою, що використання будь-яких додаткових компетенцій не змінить результатів рішення, а відкидання хоча б однієї з обраних – змінить результат;
- операціональність – кожна компетенція повинна бути зрозумілою для експерта, мати однозначний зміст;
- мінімальність – набір компетенцій для оцінювання кандидатів повинен бути якомога меншим (у цьому аспекті при формуванні моделі компетенцій доречним було б використати криву Паретто або принцип "мінімакс" – коли підібраний мінімальний набір компетенцій (20% від загального переліку) забезпечує максимальну ефективність (80%) співробітника на кожній з його посад);
- вимірюваність – кожна компетенція повинна допускати можливість кількісного або якісного оцінювання (бажано мати можливість переводити якісні оцінки в кількісні показники, використовуючи для цього певні форми цільні способи) [5].

Метою статті є розгляд та практичний розрахунок основи та алгоритму складання карти компетенцій для результативної та ефективної роботи сучасної компанії.

Виклад основного матеріалу. Завдання розробників карти компетенцій полягає у підборі необхідних для конкретної посади компетенцій із загального переліку типових. Відомо також, що є посади, які вимагають від виконавців одних і тих самих якостей. Іншими словами, навряд чи для кожної окремої посади потрібен буде абсолютно унікальний набір компетенцій, хоча в окремих випадках може бути і таке.

Тому одне з основних завдань при розробці карти компетенцій – це визначити найбільш важливі компетенції для кожної посади, у кожному конкретному підрозділі. Реалізацію цього завдання ні в якому разі не можна покладати на працівника департаменту по роботі з персоналом або одноособово на менеджера відповідного рівня (або підрозділу). Для того або визначити дійсно необхідний перелік важливих компетенцій потрібно:

1) сформулювати робочу групу (до складу яких мають увійти провідні співробітники та керівники структурних підрозділів компанії, а також менеджери департаменту по роботі з персоналом);

2) використовуючи різні методи групового прийняття рішень ("мозкового штурму", "колективного блокноту", "метод фокальних об'єктів" тощо) дійти потрібного результату [1].

При формуванні карти компетенцій недостатньо лише визначити певний перелік, але й обов'язково, за допомогою наукових методів, визначити вагомість кожної компетенції. Тільки тоді компетенції можуть стати реальними критеріями для відбору кандидатів. Рекомендації щодо вирішення цього завдання за методом SMART буде розкрито в подальших положеннях статті.

Визначивши вимоги до кандидатів можна переходити до наступного етапу процесу комплектування підприємства працівниками набору персоналу, який дасть змогу створити достатній список кваліфікованих претендентів для наступного відбору [2].

Проаналізуємо діяльність цієї моделі на прикладі пошуку кандидата на посаду логіста.

Етап 1. Визначення критеріїв вибору джерел пошуку кандидата. Аналіз літературних джерел дав нам змогу сформулювати певний перелік таких критеріїв, зокрема: розмір підприємства; його імідж; ступінь розвитку підприємства; специфіка потреби у персоналі; витрати, спрямовані на пошук персоналу; час, що відводиться на пошук персоналу, ситуація на ринку праці тощо. Серед загального переліку ми визначили основні у даному випадку критерії. Велика кількість значно ускладнює процедуру вибору конкретного джерела, тому доцільно використовувати чотири найбільш суттєві. Також на цьому етапі було визначено вагомість окремих критеріїв шляхом проведення експертного опитування. Результати експертної оцінки критеріїв вибору, коефіцієнти конкордації, Пірсона та вагомість кожного з критеріїв, розраховані за формулами 3.1–3.5.

Критерій Пірсона розраховується наступним чином [7]:

$$W = \frac{\sum_{i=1}^n S_i^2 - S^2}{\frac{1}{12} * m^2 * (n^2 - n) - m * \sum_{j=1}^n T_j} \quad (1)$$

де: S_i – сума рангових оцінок експертів за кожним критерієм; S – середня сума рангів для всіх критеріїв;

m, n – число експертів і критеріїв відповідно; T_j – величина, що враховує однакові оцінки різних критеріїв окремими експертами.

При цьому S та T_j розраховуються відповідно за такими формулами [7, с. 20]:

$$S = 0,5 * m * (n + 1) \quad (2)$$

$$T_j = \frac{1}{12} * \sum_{j=1}^n (t_j^2 - t_j) \quad (3)$$

де: u – число рангів з однаковими оцінками j -го експерта;

t_j – число оцінок з однаковими рангами j -го експерта.

При оцінці суттєвості зазначених коефіцієнтів виходили з того, що чим ближче до одиниці наближається коефіцієнт конкордації, тим більш узгодженими є думки експертів. Одним із методів підтвердження істотності коефіцієнта конкордації є його оцінка за критерієм Пірсона χ^2 . Якщо $\chi^2_{\text{розр.}} > \chi^2$ табл., то коефіцієнт конкордації є істотним при ступенях свободи $f = n - 1$ та заданому рівні значимості $\alpha = 0,01$.

Розрахункове значення χ^2 визначалось за формулою [7]:

$$\chi^2_{\text{розр.}} = w * m * (n - 1) \quad (4)$$

Після підтвердження істотності коефіцієнта конкордації, було визначено вагомість кожного критерію вибору джерела пошуку кандидатів. Коефіцієнт вагомості визначався за формулою [7]:

$$a_i = \frac{m * n * S_i}{0,5 * m * n * (n - 1)} \quad (5)$$

Проаналізуємо отримані результати.

Коефіцієнт конкордації розраховувався наступним чином:

$$W = \frac{648,75}{\frac{1}{12} * 25^2 * (4^2 - 4) - 25 * 0} = 0,2076$$

Розрахункове значення критерію Пірсона χ^2 відповідно буде становити:

$$\chi^2_{\text{розр.}} = 0,2076 * 25 * (4 - 1) = 15,57.$$

Таблиця 1.

Результати ранжування критеріїв вибору джерел пошуку кандидатів

Найменування характеристик	Умовні позначення	Результат експертної оцінки критеріїв вибору джерел пошуку кандидатів			
		Час, що відводиться на пошук персоналу	Витрати, спрямовані на пошук персоналу	Специфіка потреби у персоналі	Розмір підприємства
Сума рангів	S_i	56	65	83	87
Середня сума рангів	\bar{S}	72,75			
Квадрат відхилення	$(S_i - \bar{S})^2$	280,5625	60,0625	105,0625	203,0625
Коефіцієнт конкордації	w	0,2076			
Критерій Пірсона	χ^2	15,57 ($\chi^2_{\text{розр.}} \geq 11,345$)			
Коефіцієнт вагомості критеріїв	a_i	0,2934	0,2334	0,1134	0,0868

Як видно з розрахунків, для всіх критеріїв відбору одержане значення критерію Пірсона свідчать про істотність коефіцієнту конкордації, оскільки розрахункове значення χ^2 більше табличного. Таким чином, на основі проведеного експертного опитування для вибору джерел задоволення потреби у персоналі було визначено структуру критеріїв відбору та вагомість кожного з них.

Етап 2. Виокремлення джерел пошуку кандидатів та їх оцінка за критеріями, що були визначені в межах попереднього етапу 1. У теорії управління персоналом існує доволі широкий комплекс різноманітних джерел пошуку кандидатів.

У ТОВ “Оптимальні логістичні системи” використовуються наступні:

- А1 – приватні кадрові агенції;
- А2 – державні центри зайнятості;
- А3 – презентацій, участь у ярмарках вакансій, святах тощо;
- А4 – розміщення оголошень у ЗМІ;
- А5 – неетичні методи пошуку (хедхантинг тощо);
- А6 – особисті контакти менеджерів та співробітників;
- А7 – внутрішні джерела.

Також на цьому етапі було оцінено доцільність використання альтернативних варіантів за обраними критеріями за 5-бальною шкалою:

- 5 балів – вказане джерело пошуку є найбільш прийнятним та таким, що задовольняє вказаному критерію;
- 4, 3, 2 бали – вказане джерело пошуку може бути використане, але ймовірність отримання очікуваного результату мінімальна;
- 1 бал – вказане джерело пошуку не буде ефективним при заданих критеріях [7].

Згідно з результатами ранжування вектор пріоритетів джерел пошуку кандидатів на вакантну посаду можна представити наступним чином:

$$A7 \rightarrow A2 \rightarrow A6 \rightarrow A1 \rightarrow A5 \rightarrow A4 \rightarrow A3.$$

Тобто за умов, що склалися, найбільш доцільним буде скористатися внутрішніми джерелами підприємства, наприклад підвищити помічника логіста до логіста. Також доцільно звернути увагу на центри зайнятості та особисті контакти співробітників.

Проаналізуємо процес відбору, який також має бути побудований на об'єктивній оцінці.

Таблиця 2.

Оцінка доцільності використання різних джерел пошуку кандидатів на вакантну посаду

Джерело пошуку кандидатів на вакантну посаду (альтернатива)	Критерій оцінки доцільності використання джерела пошуку кандидатів												
	Час, що відводиться на пошук		Витрати, спрямовані на пошук персоналу			Специфіка потреби у персоналі				Розмір підприємства			
	мало	достатньо	незначні	достатні	значні	потреба у спеціалістах низької кваліфікації	потреба у спеціалістах високої кваліфікації	потреба у менеджерах вищої ланки	масовий підбір персоналу різних спеціальностей	мале	середнє	велике	дуже велике
A1	5	3	1	1	5	1	5	5	1	1	3	5	4
A2	5	4	2	4	4	5	3	1	5	5	4	3	3
A3	1	5	1	3	5	2	2	1	4	1	1	4	5
A4	1	5	2	4	5	2	5	3	5	2	4	4	5
A5	2	4	1	3	4	1	5	5	1	1	1	5	5
A6	4	3	5	5	5	5	4	3	3	5	5	5	5
A7	5	3	5	5	5	5	3	4	1	5	5	5	5

Таблиця 3.

Матриця вибору альтернативи (джерела пошуку кандидатів)

Критерій оцінки доцільності використання джерела пошуку кандидатів	Час, що відводиться на пошук	Витрати, спрямовані на пошук персоналу	Специфіка потреби у персоналі	Розмір підприємства	Зважена оцінки альтернатив (джерел пошуку кандидатів)
Характеристика критерію оцінки	мало	достатні	потреба у спеціалістах високої кваліфікації	середнє	
Вагомість критерію оцінки	0,2934	0,2334	0,1134	0,0868	
A1	0,6250	0,1429	0,4166	0,2307	0,2842
A2	0,5556	0,4000	0,2143	0,2666	0,3040
A3	0,1667	0,3333	0,2222	0,0909	0,1584
A4	0,1667	0,3637	0,3333	0,2666	0,1948
A5	0,3334	0,3750	0,4166	0,0834	0,2401
A6	0,5715	0,3333	0,2666	0,2500	0,2975
A7	0,6250	0,3333	0,2307	0,2500	0,3091

Етап 1. Попередній відбір передбачає аналіз документів кандидатів (анкет, резюме, характеристик, рекомендацій) на предмет їх відповідності вимогам підприємства до майбутніх працівників. За результатами попереднього відбору приймається рішення щодо доцільності особистої зустрічі з кандидатом.

Етап 2. Перевірка кандидатів. Під час цього етапу основною науковою проблемою є селекція відповідних методів, які слід використовувати варіативно і персоналізовано, оскільки різні методи дають можливість оцінити різні компетенції. Звичайно слід погодитися з тим, що стовідсотково ефективного методу не буває. Побудуємо матрицю пріоритетності використання методів відбору компетенцій кандидата у таблиці 3.4 [7].

Етап 3. Остаточний відбір. Абсолютно очевидним є той факт, що в процесі відбору кандидатів кожен з них може мати перевагу за окремою компетенцією (критерієм). Складність рішення полягає в тому, якій з компетенцій надати перевагу.

Для вирішення цієї проблеми доцільно використання певних методичних рекомендацій, які дадуть змогу перетворити процес прийняття рішення щодо вибору кандидата з інтуїтивного на науково-обґрунтованого.

Проблему відбору персоналу на практичному рівні можна звести до проблеми обґрунтованого ви-

бору певної альтернативи з числа можливих кандидатів. У теорії та практиці управління існує доволі широкий комплекс різноманітних методів та інструментів багатокритеріального аналізу альтернатив.

Одним з доволі ефективних методів багатокритеріального аналізу є метод "ідеальної точки", в основу якого покладений розрахунок відстані у багатомірному просторі критеріїв між точкою, що відповідає ідеальній альтернативі, та точкою, що відповідає альтернативі, яка розглядається. Ідеальною вважається така альтернатива, яка має найкраще значення всіх критеріїв [5].

Припустимо, що були отобрані 6 кандидатів на посаду логіста. Для аналізу виберемо 6 найбільш детальних резюме кандидатів, супроводжувальних листів, відгуків на спеціалізованих сайтах (при наявності) та проведемо аналіз їх якостей.

Отримані результати аналізу наведені у таблиці 5.

Далі проводимо нормалізацію матриці рішень для зручності використання отриманих результатів оцінювання альтернатив за критеріями.

Тепер знаходимо нормалізовану матрицю рішень шляхом обчислення її значень за формулою [7]:

$$r_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sqrt{\sum_{k=1}^n x_{kj}^2}} \quad (6)$$

Таблиця 4.

Матриця пріоритетності використання різних методів відбору при оцінювання компетенцій кандидата

Методи відбору	Якості та компетенції						
	Базові професійні компетенції	Управлінські компетенції	Організаційні компетенції	Комунікаційні компетенції	Психологічний портрет	Зовнішній вигляд та манери	Мотивація до праці
Традиційні та структуровані інтерв'ю (співбесіда)	+	+	+	++	++	++	++
Пробні завдання (ділові ігри)	++	++	+	+	+		
Професійне тестування	++	+	+				
Психологічне тестування				+	++		++
Альтернативні методи (самооцінка, графологія, астрологія тощо)				+	++		+

Таблиця 5.

Результати оцінювання кандидатів на вакантну посаду

Альтернативи (кандидати на вакантну посаду)	Критерії оцінки кандидатів							
	Базові професійні компетенції (5-бальна шкала)	Управлінські компетенції (5-бальна шкала)	Організаційні компетенції (5-бальна шкала)	Комунікаційні компетенції (5-бальна шкала)	Зовнішній вигляд та манери (5-бальна шкала)	Стаж роботи за фахом (кіл-ть років)	Вимоги кандидата до заробітної плати (тис. грн)	Витрати на пошук та відбір кандидата (тис. грн)
Функція	max	max	max	max	max	max	min	min
A1	4	3	4	4	5	3	5,5	4,30
A2	5	4	3	4	4	5	8,0	6,70
A3	4	2	4	3	5	1	5,0	3,25
A4	3	3	4	5	4	2	6,3	2,50
A5	5	3	3	5	4	4	6,5	5,45
A6	5	3	3	4	3	3	6,8	2,80

Так, $R1 = 4 / 10,77 = 0,3714$ і т.д.

Далі визначаємо ідеальну альтернативу

Наступним кроком для кожної альтернативи розраховуємо показник, який показує ступінь її близькості до “ідеальної” альтернативи. Нехай найважливішим критерієм оцінювання альтернатив є базові професійні компетенції, тоді оцінка даного критерію становить 100 балів. Відповідно, усі ж решта критеріїв порівнюються з ним [5].

Бальні оцінки всіх восьми критеріїв наведені нижче.

На основі встановлених бальних оцінок розраховуємо вагові коефіцієнти критеріїв, які свідчитимуть про важливість кожного з них:

$$W(K1) = 100 / (60 + 90 + 70 + 75 + 100 + 85 + 55 + 80) = 100 / 615 = 0,1626;$$

$$W(K2) = 55 / (60 + 90 + 70 + 75 + 100 + 85 + 55 + 80) = 55 / 615 = 0,0894;$$

Таблиця 6.

Попередні розрахунки нормалізованої матриці рішень

Кандидати на вакантну посаду	Критерії оцінки кандидатів							
	Базові професійні компетенції	Управлінські компетенції	Організаційні компетенції	Комунікаційні компетенції	Зовнішній вигляд та манери	Стаж роботи за фахом	Вимоги кандидата до заробітної плати	Витрати на пошук та відбір кандидата
Функція	max	max	max	max	max	max	min	min
A1	16	9	16	16	25	9	20,25	18,49
A2	25	16	9	16	16	25	64,0	44,89
A3	16	4	16	9	25	1	25,0	10,5625
A4	9	9	16	25	16	4	39,69	6,25
A5	25	9	9	25	16	16	42,25	29,7025
A6	25	9	9	16	9	9	46,24	7,84
$\sum_{k=1}^n x_{kj}^2$	116	244	75	107	107	64	237,43	117,7350
$\sqrt{\sum_{k=1}^n x_{kj}^2}$	10,77	15,62	8,66	10,34	10,34	8	15,41	10,85

Таблиця 7.

Нормалізована матриця рішень

Альтернативи	Критерії оцінки кандидатів							
	Базові професійні компетенції	Управлінські компетенції	Організаційні компетенції	Комунікаційні компетенції	Зовнішній вигляд та манери	Стаж роботи за фахом	Вимоги кандидата	Витрати на пошук та відбір кандидата
Функція	max	max	max	max	max	max	min	min
A1	0,3714	0,1921	0,4619	0,3869	0,4836	0,3750	0,3570	0,3964
A2	0,4643	0,2561	0,3465	0,3869	0,3869	0,6250	0,5192	0,6176
A3	0,3714	0,1281	0,4619	0,2902	0,4836	0,1250	0,3245	0,2996
A4	0,2786	0,1921	0,4619	0,4836	0,3869	0,2500	0,4089	0,2305
A5	0,4643	0,1921	0,3465	0,4836	0,3869	0,5000	0,4218	0,5023
A6	0,4643	0,1921	0,3465	0,3869	0,2902	0,3750	0,4413	0,2581
	У кожному стовпчику за даними критеріями обираємо максимальне значення						У кожному стовпчику за даними критеріями обираємо мінімальне значення	
	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8
	0,4643	0,2561	0,4619	0,4836	0,4836	0,6250	0,3245	0,2305

Таблиця 8.

Бальна оцінка критеріїв відбору кандидатів

Критерії	Базові професійні компетенції	Управлінські компетенції	Організаційні компетенції	Комунікаційні компетенції	Зовнішній вигляд та манери	Стаж роботи за фахом	Вимоги кандидата до заробітної плати	Витрати на пошук та відбір кандидата
	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8
Бальна оцінка	100	55	70	85	60	8075		90

Таблиця 9.

Розрахунок відстані між *i*-ю та "ідеальною" альтернативою

Варіант	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	S _i
w _j	0,1626	0,0894	0,1138	0,1382	0,0976	0,1220	0,1301	0,1463	
A1	0,3714	0,1921	0,4619	0,3869	0,4836	0,3750	0,3570	0,3964	0,1233
A2	0,4643	0,2561	0,3465	0,3869	0,3869	0,6250	0,5192	0,6176	0,1718
A3	0,3714	0,1281	0,4619	0,2902	0,4836	0,1250	0,3245	0,2996	0,1982
A4	0,2786	0,1921	0,4619	0,4836	0,3869	0,2500	0,4089	0,2305	0,1587
A5	0,4643	0,1921	0,3465	0,4836	0,3869	0,5000	0,4218	0,5023	0,1196
A6	0,4643	0,1921	0,3465	0,3869	0,2902	0,3750	0,4413	0,2581	0,1292
	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	
	0,4643	0,2561	0,4619	0,4836	0,4836	0,6250	0,3245	0,2305	

$$W(K3) = 70 / (60 + 90 + 70 + 75 + 100 + 85 + 55 + 80) = 70 / 615 = 0,1138;$$

$$W(K4) = 85 / (60 + 90 + 70 + 75 + 100 + 85 + 55 + 80) = 85 / 615 = 0,1382;$$

$$W(K5) = 60 / (60 + 90 + 70 + 75 + 100 + 85 + 55 + 80) = 60 / 615 = 0,0976;$$

$$W(K6) = 75 / (60 + 90 + 70 + 75 + 100 + 85 + 55 + 80) = 75 / 615 = 0,1220$$

$$W(K7) = 80 / (60 + 90 + 70 + 75 + 100 + 85 + 55 + 80) = 80 / 615 = 0,1301;$$

$$W(K8) = 90 / (60 + 90 + 70 + 75 + 100 + 85 + 55 + 80) = 90 / 615 = 0,1463.$$

Отже, тепер ми можемо знайти "відстань" між *i*-ю альтернативою та "ідеальною" за формулою [7]:

$$S_i = \sqrt{\sum_{j=1}^m w_j \cdot (r_{ij} - R_j)^2} \quad (7)$$

Отримані результати наведені у Таблиці 9.

Останнім кроком здійснюємо ранжирування альтернатив: чим менше значення S_i, тобто чим менша "відстань" до ідеальної альтернативи, тим переважнішою є альтернатива.

Таблиця 10.

Ранжування кандидатів на вакантну посаду

Кандидат	S _i	Ранг
A1	0,1233	2
A2	0,1718	5
A3	0,1982	6
A4	0,1587	4
A5	0,1196	1
A6	0,1292	3

Отже, при прийнятті рішення щодо вибору кандидата на вакантну посаду логіста альтернативи можна розташувати у такій пріоритетності: A5 → A1 → A6 → A4 → A2 → A3. Використання запропоновано-

го методу дає можливість прийняти обґрунтоване кадрові рішення.

Висновки. В сучасних умовах стрімкого розвитку науково-технічного прогресу слід приділяти більше уваги впровадженню оцінки персоналу на основі карти компетенцій та пенетрації її в усі виробничі, технологічні та організаційні процеси, які основані на даній моделі компетенцій. Автоматизація управління вирішує багато проблемних питань, спрощує функціональні обов'язки працівників, зменшує їх робоче навантаження.

Персонал підприємства – це основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Поняття "персонал" включає весь особовий склад тих, хто працює на підприємстві, а саме: працівників облікового складу; осіб, прийнятих на роботу за сумісництвом з інших підприємств; осіб, які виконують роботи за договорами цивільно-правового характеру.

ЛІТЕРАТУРА

1. Багрова І.В. Нормування праці. – Київ: Центр навчальної літератури, 2012. – 212 с.
2. Дячун О.В. Організація, нормування та оплата праці. – Львів, 2011. – 220 с.
3. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Н.Новгород: НИМБ, 1999. – 607 с.
4. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. – К.: КНЕУ, 1998. – 224 с.
5. Колпаков В.М. Маркетинг персоналу. – К.: МАУП, 2014. – 408 с.
6. Комиссарова Т.А. Управление человеческими ресурсами. – М.: Дело, 2002. – 312 с.
7. Менеджмент персоналу/ В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2004. – 398 с.
8. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента. – 3-е изд., перераб. и доп. – К.: МАУП, 1999. – 288 с.
9. Щекин Г.В. Планирование и организация работы с персоналом. – К.: МАУП, 1993. – 186 с.