

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНКИ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ МАЙСТРІВ ВИРОБНИЧИХ ДІЛЬНИЦЬ

© 2015 СІДОРЕНКО В. В.

УДК 331.104

Сідоренко В. В. Методичний підхід до оцінки компетентностей майстрів виробничих дільниць

Досліджено етапи комплексної оцінки компетентностей майстрів виробничих дільниць. Застосовано компетентнісний підхід, який дозволяє оцінити ділові та особистісні характеристики. Запропоновано використання інтерпретованої шкали Харрінгтона як сітки вимірювання. Перспективою подальших досліджень виступає формування індивідуального комплексу заходів та управлінських рішень щодо підвищення рівня компетентності майстра. Практичне значення запропонованого алгоритму полягає в можливості прийняття вважених управлінських рішень щодо подальшої кар'єри працівника та необхідності підвищення рівня компетентностей.

Ключові слова: трудовий потенціал, компетентності, компетентнісний підхід, оцінка майстра виробничої дільниці.

Рис.: 2. **Табл.:** 2. **Формул.:** 8. **Бібл.:** 14.

Сідоренко Вікторія Вікторівна – викладач кафедри менеджменту, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: sidorenko.hneu@gmail.com

УДК 331.104

UDC 331.104

Сідоренко В. В. Методический подход к оценке компетентностей мастеров производственных участков

Представлены этапы комплексной оценки компетентностей мастеров производственного участка. Использован компетентностный подход, который позволяет оценить деловые и личностные характеристики. Предложено использование интерпретированной шкалы Харрингтона в качестве сетки измерения. Перспективой последующих исследований выступает формирование индивидуального комплекса мероприятий и управленческих решений для повышения уровня развития компетентностей мастера. Практическим значением предложенного алгоритма является возможность принятия взвешенных управленческих решений относительно последующей карьеры работника и необходимости повышения уровня компетентностей.

Ключевые слова: трудовой потенциал, компетентности, компетентностный подход, оценка мастера производственного участка.

Рис.: 2. **Табл.:** 2. **Формул.:** 8. **Библ.:** 14.

Сідоренко Вікторія Вікторівна – преподаватель кафедры менеджмента, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

E-mail: sidorenko.hneu@gmail.com

Sidorenko V. V. Methodical Approach to the Assessment of Competences of the Foremen at Production Sites

Stages of integrated assessment of competences of the foremen at production sites are presented. Competence-based approach has been used to assess the professional and personal characteristics. Using the Harrington's interpretation scale as a measuring grid has been proposed. Prospect of further research should be formation of an individual package of measures and managerial solutions to improve the foreman's development level of competences. As for the proposed algorithm, of practical importance can be considered the possibility to make sound management decisions regarding the further career of an employee and the eventual need for improving his level of competences.

Key words: labor potential, competences, competence-based approach, assessment of a foreman of production site.

Pic.: 2. **Tabl.:** 2. **Formulae:** 8. **Bibl.:** 14.

Sidorenko Viktoriia V. – Lecturer of the Department of Management, Kharkiv National Economic University named after S. Kuznets (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: sidorenko.hneu@gmail.com

Сучасний етап розвитку та складні соціально-економічні процеси змушують вчених і практиків шукати шляхи економії фінансових ресурсів та оптимізації роботи персоналу. Одним із сучасних поглядів виступає залучення компетентнісного підходу до оцінки працівників та прийняття управлінських рішень щодо подальшої кар'єри працівника.

У роботах українських вчених [1 – 5], які присвячено дослідженню компетентностей та компетенцій персоналу, здебільшого звертається увага на керівників вищого рівня – топ-менеджерів підприємств та організацій, а також менеджерів з персоналу, однак досі не розглядався необхідний їх склад для керівників середнього рівня управління та для виробничого персоналу на підприємстві.

Зважаючи на офіційні дані Державної служби статистики України, за період з 1999 р. до 2014 р. динаміка потреби підприємств у працівниках за професійними групами демонструє особливий попит на кваліфікованих робітників з інструментом, незважаючи на суттєве скорочення кількості необхідного персоналу за всіма категоріями працівників починаючи з 1999 р. (табл. 1). У табл. 1 представлено основні категорії працівників у

такій послідовності: законодавці, вищі державні службовці, керівники, менеджери (управителі) (1), професіонали (2), фахівці (3), технічні службовці (4), працівники сфери торгівлі та послуг (5), кваліфіковані робітники сільського та лісового господарств, риборозведення та рибальства (6), кваліфіковані робітники з інструментом (7), робітники з обслуговування, експлуатації та контролювання за роботою технологічного устаткування, складання устаткування та машин (8), найпростіші професії (9).

Таким чином, спираючись на статистичні дані, слід відзначити інтерес до кваліфікованих робітників з боку підприємств, що підтверджує необхідність проведення теоретичних і практичних досліджень цієї категорії персоналу.

Персонал машинобудівного підприємства у виробничому цеху можна розділити, зважаючи на організаційну структуру, функціональні обов'язки та спеціфіку діяльності, за такими групами: начальник цеху, заступники начальника цеху з виробничих, технічних і технологічних питань, начальник виробничої дільниці, майстри виробничих дільниць, бригадири та безпосередньо робітники на робочих місцях. Майстер виробничої дільниці у цьому ланцюгу виступає керівником

Динаміка потреби підприємств у працівниках за професійними групами у 1999 – 2014 рр.

Рік	Усього	У тому числі за професійними групами								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1999	50,7	2,6	4,9	4,8	0,5	2,1	0,8	18,6	13,1	3,3
2000	68,2	3,2	6	6,5	0,8	3,5	0,8	27,1	16,2	4,1
2001	96,9	4,7	9,2	9	1,3	4,8	1,2	37,7	22,3	6,7
2002	124	6,7	12,9	12,2	2,3	6,8	1,7	44,7	27,9	8,7
2003	139	8	15,1	13,8	2,6	7,5	1,8	48,8	30,4	10,8
2004	167	10,3	16,9	15,3	4,4	9,9	2	53,6	38	16,1
2005	187	12,7	18,6	17,4	5,1	12,4	2,3	56	39,6	22,5
2006	171	10,6	14,5	15,4	5,3	14,5	1,9	50,7	33,4	24,2
2007	170	11,1	16,5	15,6	6,4	15,1	1,4	48,8	31,7	23,1
2008	91,1	7	10,9	12,1	3,8	8,4	0,8	20,1	14,4	13,6
2009	65,8	6,5	10	9,1	2,4	8	0,7	11,4	7,7	10
2010	63,9	5,7	9	7,4	2,2	7,9	0,7	13,2	7,9	9,9
2011	59,3	5,3	9,1	7	1,7	6,2	0,6	13	7,9	8,5
2012	48,6	4,3	8,2	5,9	1,3	5,1	0,6	9,7	6,7	6,8
2013	47,5	4,3	8,1	5,4	1,5	6,3	0,7	9,0	6,0	6,2
2014	35,3	2,7	5,2	4	1,4	5	0,4	6,4	5,2	5

середньої ланки управління при наявності бригад та керівником нижнього рівня – при їх відсутності.

Проведення комплексної оцінки компетенцій персоналу підприємства слід здійснювати за таким алгоритмом (рис. 1).

Навички співпраці з різними типами працівників для швидкого вирішення робочих питань і передача досвіду шляхом наставництва – ключові в роботі майстра, оскільки дають змогу підвищувати ефективність роботи дільниці в цілому.

Майстер виробничої дільниці виконує набір функцій, який можна розділити між чотирма зонами відповідальності: контроль роботи персоналу, координація дій, взаємодія з працівниками на вищих рівнях управління, розподіл ресурсів між підлеглими. Відповідно до зон відповідальності найбільш затребуваними на цій посаді виступають такі професійні та особистісні групи якостей:

- ✦ планування діяльності дільниці;
- ✦ природжені лідерські якості;
- ✦ гарні навички міжособових комунікацій;
- ✦ організаційні здібності;
- ✦ створення та підтримання командної єдності;
- ✦ відповідальність за дії підлеглих та постійний контроль функціонування.

На думку автора, необхідним є підвищення ефективності роботи майстрів виробничих дільниць машинобудівних підприємств м. Харкова та області шляхом дослідження його компетентностей. Майстер дільниці виконує обов'язки з управління основними робітниками та має найбільшу кількість безпосередніх підлеглих серед інших керівників на більшості підприємств. Крім того, майстри займають провідне місце у плануванні всіх видів ресурсів серед безпосеред-

ніх виконавців. Саме ця функція має суттєве значення для раціонального розподілу та перерозподілу виробничих завдань, побудови оптимального графіку виконання робіт, доведення до відома та затребування виконання пріоритетних дій. Від якісної роботи майстра виробничої дільниці залежить ступінь реалізації тактичних і стратегічних цілей підприємства та розуміння керівництвом необхідних покращень діяльності.

Слід також відзначити, що саме ця категорія персоналу має найбільшу чисельність серед інших керівників всіх рівнів через велику кількість виробничих дільниць, які є останнім ланцюгом у розподілі організаційних ланок.

Як відмічають О. Л. Єськов та І. І. Смирнова, майстер виробничої дільниці є посередником між входом у виробничий процес і виходом з нього, між власником і робітниками [6].

Управління майстрами виробничих дільниць, як представниками промислово-виробничого персоналу, вимагає від керівництва та відділу по роботі з персоналом особливих методів, способів роботи, інструментів оцінки тощо. Зважаючи на досліджений перелік джерел формування трудового потенціалу підприємства в цілому, до складу яких входять зовнішні агенти та внутрішні процеси, доцільно розглянути особливості та характерні риси, що притаманні виробничому персоналу, який відіграє особливо важливу роль у діяльності машинобудівних підприємств.

При виникненні на підприємстві потреби у виробничому персоналі чи у підвищенні рівня трудового потенціалу, яку не можна вирішити за допомогою внутрішніх джерел, слід звернути увагу на зовнішніх агентів, які можуть сприяти пошуку потенційних працівників. При цьому, на думку М. Ксюк, відбір слід проводити за такими етапами [7]:

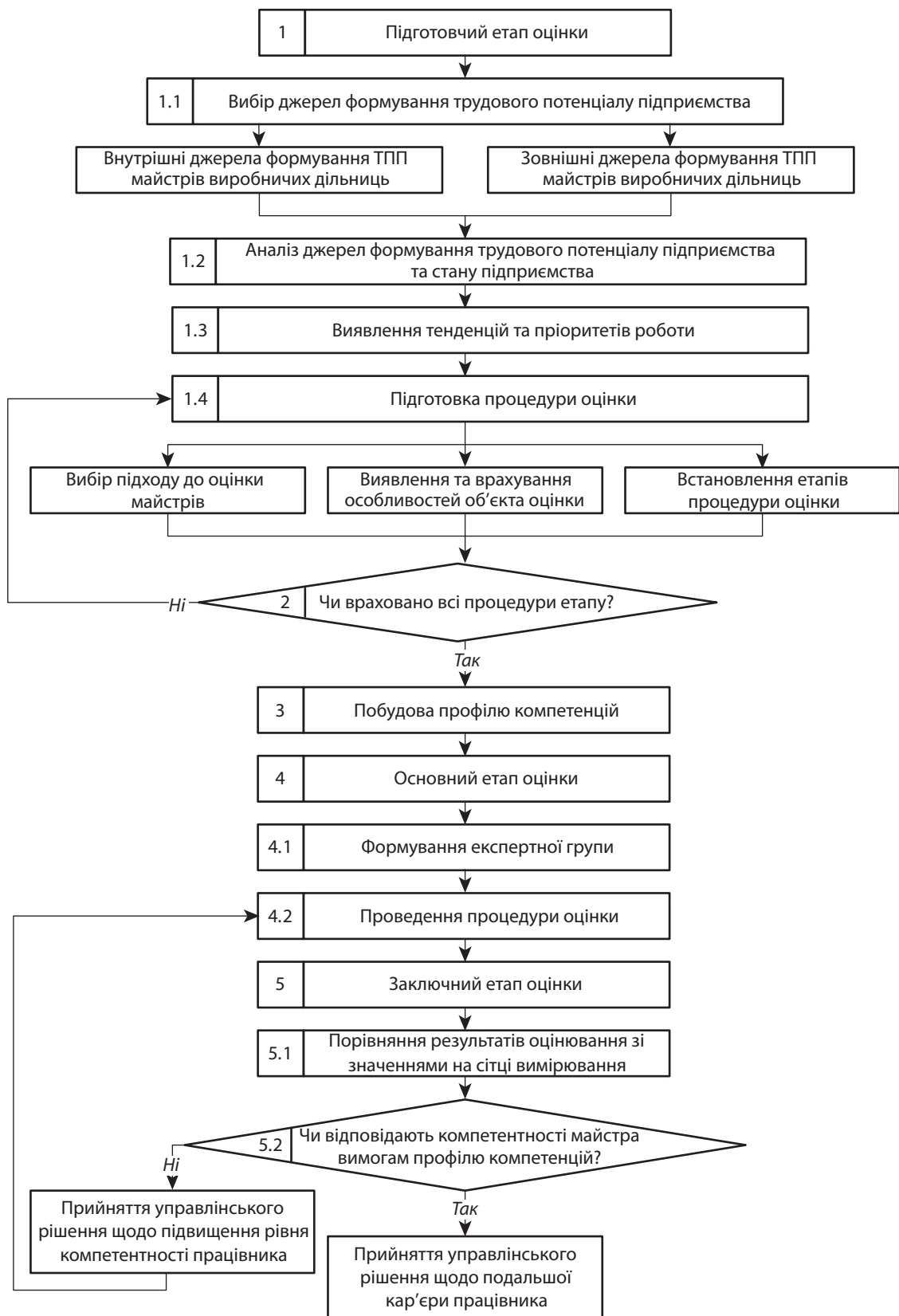


Рис. 1. Алгоритм комплексної оцінки компетенцій майстра

- ✦ планування потреби у персоналі;
 - ✦ пошук кандидатів на посаду;
 - ✦ проведення процедури оцінки компетентностей;
 - ✦ співбесіда з безпосереднім керівником;
 - ✦ прийняття/не прийняття на посаду;
 - ✦ при прийнятті – оцінка потреб підрозділу та можливостей кандидата;
 - ✦ адаптація за необхідною формою.
- Для реалізації першого етапу комплексної оцінки майстрів виробничих дільниць за допомогою компетентнісного підходу у ході попередніх досліджень було

виявлено, що джерела формування трудового потенціалу підприємства можна розділити на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх агентів належать: освітні заклади, суб'єкти господарювання, приватні та державна служби з пошуку персоналу, безробітні, іноземці. До внутрішніх – підвищення кваліфікації, перепідготовка, зміни в організаційній структурі, покращення стану інших видів потенціалу підприємства.

Підбір та відбір кадрів робочих напрямків може проходити за рахунок усіх видів зовнішніх агентів: освітніх закладів, державної служби зайнятості та приватних кадрових агентств, суб'єктів господарювання, безробітних та іноземців, що не входять до попередніх об'єктів. Здебільшого, для пошуку кандидатів звертають увагу на випускників закладів технічного спрямування, особливо спеціалістів професійно-технічних навчальних закладів відповідного профілю.

Підбір та відбір промислово-виробничих працівників є більш трудомістким і тривалим процесом, ніж пошук адміністративного персоналу, оскільки складною є оцінка компетентностей вузькопрофільних спеціалістів, високі вимоги до кандидатів конкретного технічного напрямку, невеликі можливості кар'єрного зростання на виробництві, похилий вік фахівців, які можуть передати досвід шляхом інструктажу, наставництва. Так, С. Кондратьєв відмічає, що середній вік робітників машинобудування перевищує 50 років [8]. Ця ситуація в недалекому майбутньому спричинить появу проблеми відсутності необхідної кількості персоналу навіть при отриманні додаткових замовлень з боку покупців та налагодженні фінансової ситуації на підприємствах цього профілю.

Державна служба зайнятості та приватні кадрові агентства формують резерв з кандидатів, які можуть займати вакантні посади, однак практичний досвід демонструє різкий дисбаланс між попитом на промислово-виробничий персонал та пропозицією таких спеціалістів. Така ситуація має місце через недостатній кількісний склад фахівців та відсутність необхідних професійних та особистих компетентностей.

Аослідження, проведені групою вчених з різних країн пострадянського простору, демонструють проблему пошуку кваліфікованих робітників високих розрядів, оскільки сучасне обладнання потребує спеціальних знань та вмінь. Така проблема виникла внаслідок корінної зміни уявлення про робітничу професію як престижну, майже відсутня спадкоємність поколінь [9; 10].

Суб'єкти господарювання різних організаційно-правових форм дозволяють підприємству, що має потребу в кадрах, за допомогою різних каналів пошуку інформації та при залученні набору методів рекрутмента виявляти кваліфікованих спеціалістів та запрошувати їх до організації.

У рамках внутрішніх процесів, що мають місце при формуванні трудового потенціалу підприємства та сприяють зміні потенціалів існуючих працівників, виокремлюють: підвищення кваліфікації, перепідготовку, зміни в організаційній культурі, покращення стану інших видів потенціалів. Ці процеси є дуже важливими саме для ви-

робничого персоналу, оскільки, зважаючи на опитування робітників машинобудування Харківського регіону [11], більше половини з них відчують потребу в додатковій освіті на підприємстві чи за його межами у розрахунок в майбутньому отримувати більшу заробітну платню.

Аналіз зовнішніх джерел формування трудового потенціалу підприємства за 2009 – 2014 рр. дозволив виявити ряд тенденцій, що панують у Харківському регіоні. Спостерігається негативна динаміка природного руху населення через перевищення кількості померлих над кількістю народжених, таким чином, можна констатувати у перспективі зменшення пропозиції робочої сили.

Розподіл постійного населення за статтю та віком демонструє зміни у співвідношенні жінок працездатного та старшого за працездатний вік через набрання чинності положень пенсійної реформи та підвищення віку виходу на пенсію. З 2009 р. і по теперішній час спостерігається поступове зниження осіб віку молодшого за працездатний обох статей.

Позитивною тенденцією виступає постійне зростання середньомісячної заробітної плати найманих працівників як у всій промисловості, так і в машинобудуванні з 1665 грн у 2009 р. до 3759 грн у 2014 р., при перевищенні з 2010 р. мінімальної заробітної плати над прожитковим мінімумом.

Позитивним фактором опосередкованого впливу виступає суттєво скорочення кількості розлучень, який можна охарактеризувати як якісну складову гармонізації життя працівників.

Показники, що характеризують стан здоров'я населення регіону, дозволяють спостерігати зменшення кількості захворюваності, що можна пояснити все більшим обсягом обстежень населення в попередні роки; зменшення у 1,8 разу кількості потерпілих з утратою працездатності на один робочий день і більше та зі смертельним наслідком у 2013 р. порівняно з 2009 р.

Постійне зниження кількості осіб, які навчалися в загальноосвітніх навчальних закладах, призведе в майбутньому до недостатньої кількості економічно активного населення. Більш виражена тенденція спостерігається відносно осіб, які отримують освіту у вищих навчальних закладах усіх рівнів акредитації – з 283,4 тис. осіб у 2009/2010 навчальних роках до 189,6 тис. осіб у 2014/2015 рр. Кількість студентів у професійно-технічних навчальних закладах протягом періоду дослідження має незначну тенденцію до зменшення, однак позитивним моментом виступає щорічне перевищення кількості прийнятих учнів відносно підготовлених (випущених) кваліфікованих робітників.

Динаміка міграції населення Харківської області не виявляє характерних тенденцій до збільшення числа прибулих осіб через складну соціально-економічну ситуацію за офіційними статистичними даними у 2014 р. Однак загальною тенденцією виступає перевищення кількості прибулих над кількістю вибулих, що можна пояснити розвитком різних сфер підприємницької діяльності та великою кількістю навчальних закладів.

Кількість працівників, що зайнята в машинобудуванні, протягом досліджуваного періоду істотно не змінювалась, однак у 2013 р. скоротилась на 3 тис. осіб у порівнянні з 2012 р. Змінюється співвідношення між економічно активним і неактивним населенням внаслідок проведення пенсійної реформи та підвищення рівня безробіття за попередніми даними у 2014 р.

При дослідженні внутрішніх джерел формування трудового потенціалу восьми машинобудівних підприємств Харківського регіону було виявлено ряд особливостей та тенденцій. Так, на підвищення кваліфікації впливають показники кваліфікаційного складу, до яких відносять коефіцієнт освітнього рівня; коефіцієнт кваліфікаційної активності; коефіцієнт винахідництва тощо. Перепідготовку характеризує група показників руху та структури персоналу: коефіцієнт стабільності кадрів; коефіцієнт обороту з прийому; коефіцієнт обороту з вибуття; зростання кількісного складу тощо. Зміни інших видів потенціалів підприємства характеризується показниками ефективності діяльності персоналу (фондоозброєність праці; середньорічний виробіток; чистий прибуток; трудомісткість, стан трудової дисципліни). Показники використання робочого часу (втрати робочого часу; число відпрацьованих днів одним робітником; коефіцієнт стану здоров'я тощо) відповідають змінам в організаційній структурі.

Слід зазначити, що визначення такого впливу є доволі умовним, оскільки всі групи показників характеризують стан трудового потенціалу разом з джерелами його формування з внутрішніх вимог та є взаємообумовленими та взаємозалежними. Для проведення оцінки стану трудового потенціалу підприємства використано метод таксономії у вигляді інтегрального показника, який дозволив розділити підприємства за кількісно-лінгвістичною шкалою Харрінгтона на п'ять груп залежно від інтервалів. Так, жодне підприємство не отримало оцінку «відмінно» та одне підприємство потрапило в діапазон «незадовільно». У цілому спостерігається тенденція уповільнення економічного розвитку та зростання, знижуються основні показники результативності діяльності: середньорічний виробіток, чистий прибуток, коефіцієнти руху та структури. Однак спостерігається покращення показників підвищення кваліфікації та перепідготовки, що дозволяє говорити про тенденції пошуку шляхів отримання нових знань, навичок і можливостей у кар'єрі у кризовий час для машинобудівної галузі.

Оскільки враховані всі процедури підготовчого етапу оцінки, необхідним є обґрунтування та побудова профілю компетенцій [12], який для майстрів виробничих діляниць складається з 34 одиниць. Процес проведення оцінки 40 майстрів за участі 16 експертів наведено у [13], у ході якого застосовано факторний аналіз, при шкалі від 1 до 10. Виявлено, що показники-ознаки об'єднано у 6 факторів (мотивація, планування, організація, контроль, поведінкові компетенції, ділові компетенції), найбільш потребуючими уваги з огляду на побудову матриці факторних навантажень виступають «мотивація» та «контроль», на які керівникам слід звернути надзвичайну увагу.

На заключному етапі оцінки майстрів за допомогою компетентнісного підходу порівнюються результати зі значеннями на сітці вимірювання. Задля її використання необхідним є побудова функції бажаності шляхом інтерпретації кількісно-лінгвістичної шкали Харрінгтона [14].

1. Функція бажаності може бути записана в такому вигляді (1):

$$d = d(z_i) = e^{-e^{-z}} \quad (1)$$

2. Установлення нижніх та верхніх значень границь для інтервалу «задовільно» на шкалі Харрінгтона для функції бажаності d та кодового значення z : оскільки $d_3^H = 0,37$, тоді $z_3^H = 0$, а $d_3^B = 0,63$, тому $z_3^B = 0,7721$ за формулою (1), якщо виразити z через d .

3. Припускаємо, що z – нормалізована величина, що підпорядковується закону нормального розподілу.

4. Слід врахувати припущення відносно того, що до інтервалу між z_3^H і z_3^B повинно входити приблизно третина спостережень, тобто:

$$z_3^H = \mu_z - \frac{\sigma_z}{2}; \quad (2)$$

$$z_3^B = \mu_z + \frac{\sigma_z}{2}, \quad (3)$$

де μ_z (математичне очікування) – середнє арифметичне значення масиву даних; σ_z – середнє квадратичне відхилення масиву даних.

5. Перетворення значень інтервалів шкали Харрінгтона за формулою:

$$z'_i = -\ln(-\ln(d)). \quad (4)$$

6. Визначення середнього арифметичного (μ_x) і середнього квадратичного відхилення (σ_x) вихідного масиву даних:

$$\mu_x = \bar{x} = \frac{x_1 + \dots + x_n}{n}; \quad (5)$$

$$\sigma_x = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n}}. \quad (6)$$

7. Розрахунок кодованих значень показників вихідного масиву даних за формулою, що враховує припущення п. 2:

$$z_i = \left(\frac{x_i - \mu_x}{\sigma_x} + \frac{1}{2} \right) \times (-\ln(-\ln(d_3^B))). \quad (7)$$

8. Розрахунок середнього арифметичного (μ_z) і середнього квадратичного відхилення (σ_z) кодового масиву даних:

$$\mu_z = 0,3861;$$

$$\sigma_z = 0,7721.$$

9. Визначення інших границь інтервалів за інтерпретованою шкалою Харрінгтона за формулою:

$$x'_i = \mu_x + \sigma_x \times \left(\frac{z_i}{(-\ln(-\ln(d_3^B)))} - \frac{1}{2} \right). \quad (8)$$

10. Розраховані значення інтервалів інтерпретованої шкали Харрінгтона представлено у фрагменті *табл. 2* для п'яти характеристик.

Таблиця 2

Фрагмент результатів оцінки компетентностей майстра у інтерпретованій шкалі Харрінгтона

Рівень	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅
Високий	7,1 – 10	6,8 – 10	8,0 – 10	8,2 – 10	8,6 – 10
Вище середнього	6,0 – 7,1	6,0 – 6,8	7,2 – 8,0	7,3 – 8,2	7,4 – 8,6
Середній	4,8 – 6,0	5,1 – 6,0	6,3 – 7,2	6,4 – 7,3	6,2 – 7,4
Нижче середнього	4,0 – 4,8	4,6 – 5,1	5,8 – 6,3	5,9 – 6,4	5,4 – 6,2
Низький	0 – 4,0	0 – 4,6	0 – 5,8	0 – 5,9	0 – 5,4

На рис. 2 представлено результати інтерпретації шкали Харрінгтона та оцінка майстрів за допомогою компетентнісного підходу.

ВИСНОВКИ

Компетентнісний підхід дозволяє оптимізувати процедуру оцінки, зробити її комплексною та системною. Результати оцінювання можна інтерпретувати за допомогою сітки вимірювання – модифікованої шкали Харрінгтона. Перспективою подальших досліджень виступає формування індивідуального комплексу заходів та управлінських рішень щодо підвищення рівня компетентності майстра. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Ельбрехт О. Компетентнісний підхід як методологічна основа формування змісту професійної підготовки менеджерів / О. Ельбрехт // Гуманізація навчально-виховного процесу. – 2011. – № 58. – Ч. 3. – С. 64 – 71.
2. Колесник А. Модель компетенцій / А. Колесник // Управление персоналом. – 2010. – № 7 (202). – С. 14 – 17.
3. Романюк Л. М. Компетенція персоналу – фактор реалізації конкурентної стратегії діяльності підприємства / Л. М. Романюк // Економіка промисловості. – 2004. – № 5. – С. 126 – 130.
4. Столярська К. М. Реалізація стратегії управління персоналом через формування його ключових компетенцій /

К. М. Столярська // Totallogy-XXI. Постнекласичні дослідження. – 2011. – № 26. – С. 103 – 119.

5. Толочко В. М. Управління персоналом фармацевтичних організацій на основі компетенцій : монографія / В. М. Толочко, Л. В. Галій. – Харків : Авіста-ВЛТ, 2010. – 180 с.

6. Єськов О. Л. Підвищення ролі майстра в управлінні виробництвом на підприємстві / О. Л. Єськов, І. І. Смірнова // Менеджер. – 2010. – № 1 (51). – С. 156 – 163.

7. Кциук М. Personnel management in the aspect of the company management / М. Кциук // Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering. – 2007. – № 25. – Р. 91 – 94.

8. Кондратьев С. Модернизация человеческого капитала / С. Кондратьев // Объединенное машиностроение. – 2012. – № 1 (07). – С. 13 – 18.

9. Сиваков Д. Пора инвестировать в рабочих / Д. Сиваков // Объединенное машиностроение. – 2012. – № 1 (07). – С. 20 – 25.

10. Люлев А. В. Особенности и тенденции развития предприятий машиностроительной отрасли / А. В. Люлев // Механизм регулирования экономики. – 2008. – № 3. – Т. 2. – С. 154 – 160.

11. Міцкевич Н. А. Визначення мотивів до праці виробничого персоналу на машинобудівних підприємствах м. Харкова / Н. А. Міцкевич // Економіка промисловості. – 2008. – № 3 (42). – С. 138 – 142.

12. Сідоренко В. В. Побудова моделі компетенцій майстра виробничої дільниці / В. В. Сідоренко // Вісник ДонНУЕТ. Серія : Економічні науки. – 2012. – № 4. – С. 149 – 155.

13. Сідоренко В. В. Модель компетенцій як інструмент підвищення ефективності управління персоналом / В. В. Сідоренко // Інноваційна економіка: перспективи розвитку і совершенствования. – Курск : Юго-Западный государственный университет, 2013. – № 1. – С. 250 – 257.

14. Камышникова Э. В. Формирование универсальной шкалы оценки уровня экономической безопасности предприятия / Э. В. Камышникова // Вісник ДонНУЕТ. – 2009. – № 4 (44). – С. 76 – 80.

Науковий керівник – Гриньова В. М., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту Харківського національного економічного університету ім. С. Кузнеця

REFERENCES

Elbrekht, O. "Kompetentisnyi pidkhdid yak metodolohichna osnova formuvannya zmistu profesiinoi pidgotovky menezheriv"

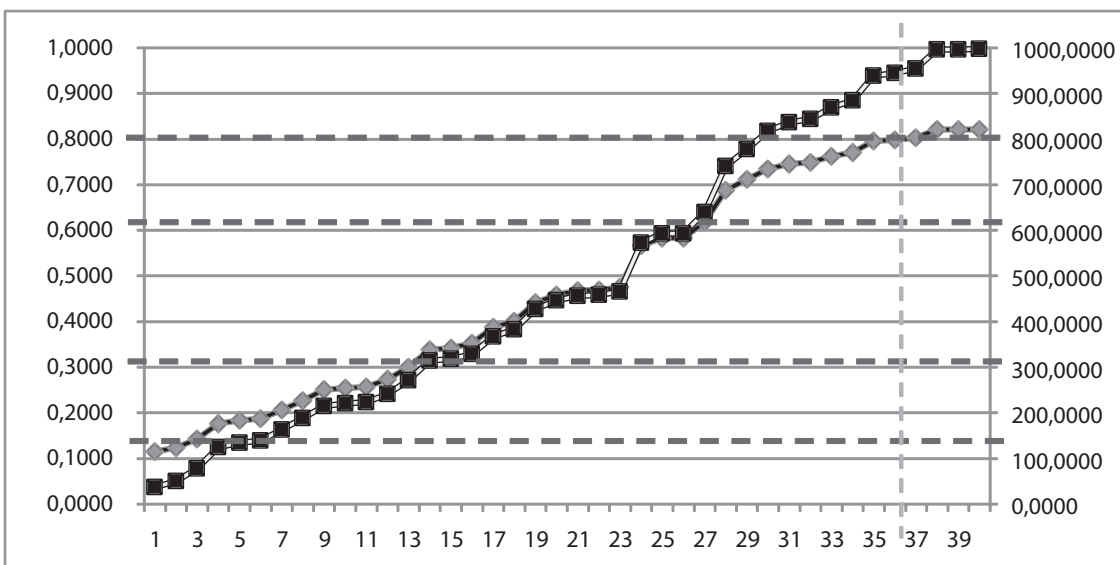


Рис. 2. Результати інтерпретації шкали Харрінгтона та оцінка майстрів за допомогою компетентнісного підходу

[Competence approach as a methodological basis for shaping the content of training managers]. *Humanizatsiia navchalno-vykhovnoho protsesu*, vol. 3, no. 58 (2011): 64-71.

Kolesnik, A. "Model kompetentsiy" [Competency Model]. *Upravlenie personalom*, no. 7 (202) (2010): 14-17.

Kciuk, M. "Personnel management in the aspect of the company management". *Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering*, no. 25 (2007): 91-94.

Kondratev, S. "Modernizatsiia chelovecheskogo kapitala" [Modernization of human capital]. *Obedinnoe mashinostroenie*, no. 1 (07) (2012): 13-18.

Kamyshnikova, E. V. "Formirovaniye universalnoy shkaly otsenki urovnya ekonomicheskoy bezopasnosti predpriyatiya" [Formation of a universal scale assessment of the level of economic security]. *Visnyk DonNUET*, no. 4 (44) (2009): 76-80.

Liulev, A. V. "Osobennosti i tendentsii razvitiya predpriyatii mashinostroitelnoy otrasli" [Characteristics and development trend of machine-building enterprises]. *Mekhanizm rehulivannia ekonomiky*, vol. 2, no. 3 (2008): 154-160.

Mitskevych, N. A. "Vyznachennia motyviv do pratsi vyrobnychoho personalu na mashynobudivnykh pidpriemstvakh m. Kharkova" [Determining the reasons for labor production personnel in engineering enterprises of Kharkov]. *Ekonomika promyslovosti*, no. 3 (42) (2008): 138-142.

Romaniuk, L. M. "Kompetentsiia personalu - faktor realizatsii konkurentnoi stratehii diialnosti pidpriemstva" [The competence

of the staff - a factor realization of competitive strategy of the company]. *Ekonomika promyslovosti*, no. 5 (2004): 126-130.

Sivakov, D. "Pora investirovat v rabochikh" [It's time to invest in workers]. *Obedinnoe mashinostroenie*, no. 1 (07) (2012): 20-25.

Stoliarska, K. M. "Realizatsiia stratehii upravlinnia personalom cherez formuvannia ioho kliuchovykh kompetentsii" [Implementation of HR strategy through the development of its core competencies]. *Totallogy-XXI. Postneklasychni doslidzhennia*, no. 26 (2011): 103-119.

Sidorenko, V. V. "Pobudova modeli kompetentsii maistra vyrobnychoi dilnytsi" [Model building competencies master production site]. *Visnyk DonNUET. Seriia "Ekonomichni nauky"*, no. 4 (2012): 149-155.

Sidorenko, V. V. "Model kompetentsiy kak instrument povysheniia effektivnosti upravleniia personalom" [Competency model as a tool to improve the efficiency of personnel management]. *Innovatsionnaia ekonomika: perspektivy razvitiia i sovershenstvovaniia*, no. 1 (2013): 250-257.

Tolochko, V. M., and Halii, L. V. *Upravlinnia personalom farmatsevtichnykh orhanizatsii na osnovi kompetentsii* [Human Resources Pharmaceutical organizations based competencies]. Kharkiv: Avysta-VLT, 2010.

Yeskov, O. L., and Smirnova, I. I. "Pidvyshchennia roli maistra v upravlinni vyrobnytstvom na pidpriemstvi" [Enhancing the role of the master in management of the facility]. *Menedzher*, no. 1 (51) (2010): 156-163.