

- Za zag. red. O. Martyakovoy - Donetsk: DVNZ «DonNTU», 2011. - P. 185-190. (Rus.)
15. Kolosok V.M. Effective management, as a factor in providing competitiveness strategy of major association of industrial enterprises/ V.M. Kolosok, M.V. Vereskun, K.N. Drobotina // Bulletin of the PSTU: Sec.: Economic sciences: Zb.nauk.pr. – Mariupol : DVNZ «Priazovsky state technical university», 2011. –Vyp. 22. – P. 86-92. (Rus.)
16. Epiphanov A.O. Justification of the financial mechanism of the enterprise / A.O. Epiphanov, V.P. Moskalenko, O.V. Shypunova // Finance of Ukraine. – 2004. – № 1. –P. 3-13. (Rus.)
17. Encyclopedic Dictionary of Economy and Law. [electronyi resurs] // [http://dic.academic.ru/dic.nsf/dic\\_economic\\_law/](http://dic.academic.ru/dic.nsf/dic_economic_law/) (Rus.)

Рецензент: М.Г. Білопольський  
д-р екон. наук, проф., ДВНЗ «ПДТУ»

Стаття поступила 10.04.2012

УДК 658.3

© Савченко А.Ф.,<sup>1</sup> Палеева Л.М.<sup>2</sup>

### **РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ КОМПЕТЕНЦИЙ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ**

*В статье обоснована необходимость применения на предприятиях системы компетенций персонала. Предложена к использованию предприятиями система компетенций работников и определены направления ее применения в управлении персоналом.*

**Ключевые слова:** персонал, компетенции, компетентность, стандартный набор компетенций, идеальный набор компетенций, система компетенций.

**Савченко О.Ф., Палеева Л.М., Розробка системи компетенцій персоналу підприємств.** У статті обґрунтовано необхідність застосування на підприємствах системи компетенцій персоналу. Запропоновано до використання підприємствами системи компетенцій працівників та визначено напрямки її застосування в управлінні персоналом.

**Ключові слова:** персонал, компетенції, компетентність, стандартний набір компетенцій, ідеальний набір компетенцій, система компетенцій.

**A.F. Savchenko, L.M. Paleeva. Development of the enterprises personnel competences system.** In the article the necessity of application in the enterprises of a system of personnel competences is grounded. The system of personnel competences is offered to the use in enterprises; directions of its use in a personnel management are certified.

**Keywords:** personnel, competence, competence, a standard set of competencies that perfect set of skills, system skills.

**Постановка проблеми.** В условиях рыночной экономики особого внимания требуют вопросы, связанные с усовершенствованием и повышением эффективности процесса управления персоналом. В свою очередь, увеличение действенности управления человеческими ресурсами предприятия можно достичь с помощью разработки и внедрения в деятельность предприятий компетенций работников, поскольку именно они выступают в качестве основы конкурентоспособности персонала предприятий. Таким образом, вопросы определения, оценивания и развития компетенций работников, а также формирования и использования системы компетенций персонала на современном этапе являются актуальными для любого предприятия.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Вопросы, связанные с управлением и системой компетенций персонала, освещались в работах таких отечественных и зарубежных

---

<sup>1</sup> доктор екон. наук, професор, ГВУЗ «Приазовський державний технічний університет, г. Маріуполь  
<sup>2</sup> аспірант, ГВУЗ «Приазовський державний технічний університет, г. Маріуполь

ученых: М. Армстронга (отражены аспекты управления персоналом, связанные с компетентностью); И.Б. Дуракова (раскрыта технология формирования компетенций персонала); Л. В. Карташова (определены наиболее важные в современных условиях управленческие компетенции); Ю.Д. Красовського (отражены аспекты временной управленческой ориентации и особенности временной концепции поведения персонала); А.Я. Кибанова, И.Б. Дуракова (рассмотрено управление компетенциями как средство реализации кадровой стратегии организации); М.В. Сорокина (приведены особенности разработки модели оценки персонала); В.М. Колпакова, Г.А. (раскрыта специфика подготовки персонала стратегического уровня, а также содержание управления развитием профессиональных качеств управленцев).

Вместе с тем, определенные вопросы, которые касаются содержательного наполнения понятий «компетенции» и «компетентность», остаются противоречивыми, а вопросы формирования и использования системы компетенций персонала предприятия являются недостаточно разработанными.

Актуальность проблемы, ее теоретическое и практическое значения обусловили выбор темы исследования, его цель и содержание.

**Цель статьи** - разработка системы компетенций работников и определение направлений ее применения в управлении персоналом предприятия.

**Изложение основного материала.** В современных условиях актуальной является проблема выявления компетенций работников, которые обеспечивают успешность их деятельности на каждом конкретном предприятии, то есть с учетом особенностей его миссии, стратегии, типа корпоративной культуры и стиля управления. В процессе управления персоналом важно не только описать компетенции, но и четко сформулировать поведенческие индикаторы, которые демонстрируют уровень реализации каждой компетенции. Традиционно функциональные обязанности персонала описывались с помощью перечня основных функций и действий, которые потом разделяются на более мелкие операции. Проанализировав качества, которыми должен владеть специалист, чтобы выполнять эти операции, и сгруппировав похожие элементы рабочего поведения, можно получить описание компетенций через поведенческие индикаторы (стандартный набор компетенций для выполнения требований должности). При этом самые эффективные работники демонстрируют особое поведение, которое не всегда можно оценить, анализируя формализованные в регламентах должностные обязанности. Таким образом, выявление особенностей рабочего поведения «работников-звезд» и дополнение ими стандартных требований позволяют получить идеальный набор компетенций должности, с помощью развития которых все работники смогут достичь высоких показателей в работе [1].

Понятию «компетенция» в современных условиях целесообразно дать интегрированное определение, согласно которому компетенция - это совокупность необходимых для успешной деятельности и выполнения поставленных заданий квалификационных и личностных качеств, которыми владеет индивид (компетенции работника); а также формально описанные требования к квалификационным и личностным качествам работника, с помощью которых он может успешно выполнить поставленное задание (компетенции должности). В идеальном случае компетенции работника должны совпадать с компетенциями должности, которую он занимает. В соответствии с этим под «компетентностью» следует понимать сферу совпадения компетенций работника и компетенций должности.

В условиях рыночной экономики возникает объективная необходимость в разработке и применении предприятиями системы компетенций персонала, которая позволит решать, в первую очередь, такие важные управленческие задания, как:

- эффективный отбор персонала (его следует начинать с определения перечня необходимых работникам компетенций);
- оценивание имеющегося персонала (оценка компетенций дает ответ на вопросы: почему работник проявляет себя в работе именно так и показывает такие результаты);
- делегирование полномочий и распределение заданий (на основе определения сильных и слабых компетенций работников);
- формирование единой корпоративной культуры на предприятии;
- корректировка проблемного поведения персонала;
- обеспечение условий для реализации внутреннего потенциала каждого работника.

Нами предлагается к использованию на предприятиях система компетенций работников

предприятия (табл.1). При этом выделяется 5 групп компетенций персонала: профессиональные (комплекс необходимых требований к должности, основой которых являются функции, которые предусмотрены требованиями рабочего места); социальные (ценности, установки), деловые (обуславливают эффективность деятельности персонала); личностные (предусматривают навыки и качества, которые являются основой самоменеджмента и обеспечивают возможность быть лидером в коллективе); управленческие (компетенции высшего уровня, поскольку, они обеспечивают как стратегическое развитие предприятия, так и реализацию наивысших потребностей и целей работников). [3]

Таблица 1

Система компетенций работников предприятия

Группы компетенций	Субгруппы компетенций	Перечень компетенций
1	2	3
Профессиональные	Профессиональные знания	- обладание профессиональными знаниями на высоком уровне; - четкая ориентация в особенностях профессии; - постоянное овладение новыми знаниями и умениями в своей профессиональной сфере
	Профессиональные умения и навыки	- обладание профессиональными умениями и навыками; - четкое осознание уровня собственного потенциала профессиональной компетентности; - интерес к смежным сферам деятельности; - способность к обновлению профессионального опыта; - способность к творческому использованию профессионального опыта
Социальные	Корпоративность	- представление о предприятии как о долговременном работодателе; - знание особенностей работы предприятия; - ориентация на корпоративные ценности; - позитивное восприятие норм и правил поведения, которые введены на предприятии
	Этика	- четкое соблюдение профессиональных норм; - соблюдение общечеловеческих моральных норм
	Командная эффективность	- распределение ответственности; - командное лидерство; - командная работа; - управление конфликтами; - последовательность действий
	Социальное взаимодействие	- поддержание хороших отношений со всеми членами коллектива; - способность вызывать доверие в окружающих; - взаимопомощь
	Социальная чувствительность	- активное слушание; - открытость; - умение понять особенности психологии людей
Деловые	Адаптивные компетенции	- гибкость; - способность к быстрой адаптации; - эмоциональная уравновешенность; - стрессостойкость.
	Коммуникативные навыки	- навыки устной коммуникации; - навыки письменной коммуникации; - взаимодействие; - умение слушать; - наличие интеграционных способностей

Продолжение таблицы 1

1	2	3
	Успешность в решении проблем	<ul style="list-style-type: none"> <li>- планирование деятельности;</li> <li>- аналитическое мышление;</li> <li>- концептуальное мышление;</li> <li>- управление рисками;</li> <li>- организованность</li> </ul>
Личностные	Ориентация на клиента	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ориентация на потребности клиентов;</li> <li>- устремление индивидуальных и / или групповых усилий на программы и услуги, которые отвечают ожиданием клиентов;</li> <li>- способность посмотреть на проблему глазами клиента;</li> <li>- поиск решения, которое является оптимальным для потребителя;</li> <li>- поддержка долгосрочных благоприятных отношений с клиентами</li> </ul>
	Креативность	<ul style="list-style-type: none"> <li>- активная генерация новых идей;</li> <li>- творческий подход к реализации новых идей;</li> <li>- постоянный поиск новых форм и методов работы</li> </ul>
	Инновационность	<ul style="list-style-type: none"> <li>- инновационное мышление;</li> <li>- творческое мышление;</li> <li>- управление изменениями;</li> <li>- позитивное отношение к инновациям;</li> <li>активный поиск новых возможностей;</li> <li>- инициатива относительно разработки и внедрения инноваций;</li> <li>- позитивное восприятие «инновационной атмосферы» в коллективе</li> </ul>
	Мотивация	<ul style="list-style-type: none"> <li>- привлеченность к работе;</li> <li>- способность активно инициировать и производить работу;</li> <li>- оптимизм;</li> <li>- уверенность в успехе</li> </ul>
	Ориентация на достижение	<ul style="list-style-type: none"> <li>- соблюдение установленных стандартов качества;</li> <li>- позитивный опыт в решении заданий и достижении целей;</li> <li>- направленность на преодоление препятствий;</li> <li>- амбициозность</li> </ul>
	Независимость	<ul style="list-style-type: none"> <li>- адекватность самооценки;</li> <li>- собственная аргументированная позиция относительно важнейших вопросов и путей решения проблем</li> </ul>
	Стратегическая ориентация	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стратегическое планирование деятельности;</li> <li>- стратегическое мышление</li> </ul>
	Принятие решений	<ul style="list-style-type: none"> <li>- умение определять проблемы;</li> <li>- способность к концептуальному мышлению;</li> <li>- комплексный подход к принятию управленческих решений, которые касаются разных сфер деятельности предприятия; использование обратной связи</li> </ul>

Продолжение таблицы 1

	Формирование трудового процесса	<ul style="list-style-type: none"> <li>- способность организовывать работу подчиненных;</li> <li>- умение определить и обеспечить необходимые рабочие взаимоотношения;</li> <li>- способность осуществлять действенную расстановку работников по рабочим местам</li> </ul>
	Делегирование полномочий	<ul style="list-style-type: none"> <li>- умение передавать часть своих заданий подчиненным;</li> <li>- способность определять дела, которые целесообразно делегировать;</li> <li>- умение определять задания, которые не подлежат делегированию;</li> <li>- способность определить работника, который наиболее эффективно выполнит делегированные полномочия</li> </ul>
	Лидерские качества	<ul style="list-style-type: none"> <li>- энтузиазм;</li> <li>- способность к получению репутации признанного лидера в коллективе;</li> <li>- умение обеспечить стабильное поведение работников;</li> <li>- высокая требовательность к себе и к работникам;</li> <li>умение обеспечить эмоциональную поддержку работникам;</li> <li>- способность обнаруживать наилучшие качества у других людей.</li> </ul>

Предложенная в таблице 1 система компетенций персонала по своему содержанию представляет собой набор четких характеристик идеальных работников предприятия. Таким образом, точно определив поведенческий портрет работника (профиль успеха, который отображает необходимые качества, характеристики и меру выразительности каждой из характеристик), предприятие может решить важные задания в таких направлениях управления персоналом, как: формирование требований к кандидатам на вакантные должности и их оценивания; проведение текущего периодического оценивания персонала; управление развитием персонала (профессиональное обучение, планирование деловой карьеры, формирования кадрового резерва); управление движением персонала; разработка системы мотивации персонала; социальное развитие коллектива; формирование корпоративной культуры; управление лояльностью персонала; повышение эффективности работы персонала.

Следует отметить, что в зависимости от места в структурной иерархии, специфики должности, функций работника, содержания управленческих заданий в определенной организационной ситуации и т.п. представленная в табл. 1 система компетенций может подлежать соответствующей модификации.

В перспективе исследование должно проводиться в направлении разработки модели компетенций персонала в условиях маркетинговой ориентации предприятия. Применения предприятиями системы компетенций на всех этапах процесса управления персоналом позволит достичь его эффективности за счет роста конкурентоспособности работников предприятия.

Принятые в компании принципы формирования набора компетенций для должности, а также полный перечень всех компетенций и описание каждой из них (все в комплексе), собственно, и есть модель компетенций. Модель компетенций уникальна для каждой компании, она пересматривается, трансформируется, развивается и корректируется вместе с ее развитием, а в идеале - с опережением. [5]

На примере компании «Киевстар», проанализируем использование компетенций. «Киевстар» достиг значительных успехов на рынке, завоевал лидирующие позиции в своей отрасли в Украине, а также продемонстрировал хорошие бизнес - результаты, оправдав ожидания акционеров. В настоящее время в жизненном цикле компании происходит переход от фазы развития бизнеса к фазе стабилизации. Этот момент совпал с этапом насыщения рынка, то есть произошел выход на «зрелый» рынок, для которого характерны другие ожидания клиентов, иные методы конкуренции. Кардинальные изменения условий ведения бизнеса влекут за собой изменения стратегических приоритетов компа-

нии, что, в свою очередь, отражается на корпоративных требованиях к деловому поведению сотрудников, что означает необходимость обновления компетенций.

Новая стратегия компании должна преследовать две цели:

- 1) укрепление лидерства на рынке мобильной связи Украины
- 2) развитие новых направлений деятельности.

Прежняя модель отражала оптимальное поведение в соответствии со стратегией завоевания лидерства на бурно растущем рынке, но сейчас ее необходимо адаптировать с учетом новых рыночных условий и изменения приоритетов. Для реализации проекта по обновлению компетенций необходимо привлечь группу консультантов, имеющих опыт в разработке модели компетенций.

На практике принято определять компетенцию как комплекс характеристик (качеств) работника, включающий, наряду со знаниями и навыками, и личностные характеристики (способности, эмоциональные и волевые особенности, ценности и установки, проявляющиеся в деловом поведении). Условно компетенции можно разделить на две группы:

Компетенции первой группы ориентированы на специфические для каждой должности знания и навыки, необходимые для выполнения работы. Например, знание иностранного языка, требований законодательства, умение работать с каким-либо программным продуктом. Эти знания дает академическое образование, специальное обучение и опыт работы в определенной сфере.

Вторая группа компетенций - те, которые описывают, чем отличаются подходы к работе просто хороших и отличных сотрудников. Например, установки по отношению к клиентам или способность быстро адаптироваться и эффективно работать в разнообразных ситуациях, способность принимать и ценить противоположную точку зрения.

Для реализации эффективной системы управления персоналом наиболее важны компетенции второй группы.

При разработке модели компетенций работа должна вестись в трех направлениях:

Поиск компетенций, характерных для поведения отличных сотрудников, - добивающихся выдающихся достижений (best performers), показывающих лучшие результаты.

Определение того, какими компетенциями должны обладать сотрудники, чтобы создавать добавочную стоимость в будущем; разработка концепции новых компетенций, важных для долгосрочной стратегии компании.

Гармонизация модели компетенций: все характеристики должны составлять единый ансамбль, не содержащий несовместимых компетенций (например, высокая инновационность и строгое следование регламентам).

Корпоративная модель компетенций описывает все составляющие желаемого поведения. Для выявления требуемых компетенций и поведения сотрудников, которое дает лучшие результаты для компании наиболее эффективными методами являются:

- 1) интервью с лучшими сотрудниками;
- 2) групповые дискуссии с их руководителями. [4]

Для выявления того какие компетенции нужно сформировать, чтобы в будущем работники добились ожидаемых результатов важно выяснить, насколько отличается существующая корпоративная культура от желаемой (целевой) и получить экспертную оценку от топ-менеджеров, формирующих стратегию.

Сначала топ-менеджерам необходимо выбрать из списка атрибуты (характеристики), описывающие, как сейчас принято работать в компании. Затем из аналогичного списка они должны выбрать те атрибуты, которые подошли бы для описания идеальной, по их мнению, компании. Анализ ответов показывает, как должна измениться корпоративная культура.

Например, если топ-менеджеры считают, что необходимо создавать и развивать культуру, поддерживающую выражение альтернативных точек зрения. В модели компетенций их мнение будет отражаться в виде компетенции «Внутренняя целостность».

Затем модель компетенций должна быть «переведена» на язык поведенческих образцов для получения понятного для всех работников описания конкретных примеров рабочего поведения, характерных для ежедневной деятельности компании.

При обновлении модели, будем считать, что модель компетенций разрабатывается для всех сотрудников. Модель компетенций содержит перечень компетенций: общих для всех и индивидуальных, определяемых видом деятельности (содержанием работы и выполняемой ролью) в соответствии с ожиданиями компании. В то же время содержательное наполнение мо-

дели компетенций должны претерпеть радикальные изменения. [6]

Однако, существуют определенные сложности в интерпретации описания компетенций - для менеджеров и рядовых сотрудников. Кроме того, при проведении оценки по компетенциям руководители склонны завышать оценки уровня проявления компетенций у подчиненных. Это затрудняет дифференциацию действительно успешных сотрудников и тех, кто работает на среднем уровне, а также (если оценка компетенций завышена) осложняет выявление областей, важных для развития сотрудника.

Серьезное внимание необходимо уделить и дифференциации компетенций сотрудников-исполнителей и сотрудников-управленцев. Так как когда все компетенции представлены в одном наборе, руководители, делегируя управленческие полномочия своим подчиненным, в качестве обязательного требования к должности зачастую указывали менеджерские компетенции, что приводит к ошибочным акцентам при подборе персонала и оценке успешности деятельности. [4]

Разработанная нами новая модель компетенций (перечень компетенций, отражающих ключевые характеристики поведения лучших сотрудников) включает в себя следующие типы компетенций (рис. 1):

Типы компетенций:

- базовые (4) - ключевые для всех сотрудников;
- менеджерские (11) - ключевые при управлении людьми и процессами. Для каждого управленческого уровня в компании обязательными являются пять - семь компетенций из этой группы;
- функциональные (10) - для шести функциональных групп сотрудников.



Рис. 1 - Связь типа компетенций и категорий сотрудников компании

Разделение должностей по управленческим уровням и выделение функциональных групп сотрудников позволит сократить количество возможных сочетаний компетенций и более объективно оценить уровень компетенций работников, а, следовательно, более эффективно организовать их развитие.

Для каждой должности в компании должны быть установлены целевые уровни проявления компетенций - описание организационного поведения, которое определено экспертами компании, как приводящее к лучшим результатам на данной должности.

Таким образом, для 1) разных управленческих уровней и 2) разных по уровню сложности работы должностей специалистов должны быть определены разные целевые уровни проявления одних и тех же компетенций. Например, требования по компетенции «Забота о порядке и качестве» приведены в таблице 1.

Таблица 2

Требования по компетенции «Забота о порядке и качестве»

Компетенция	Средний управленческий уровень	Начальный управленческий уровень	Специалист первой категории	Специалист второй категории
	Целевой уровень компетенции			
Забота о порядке и качестве	4	4	3	2

Новая модель компетенций описывает только положительные уровни - с нарастающей степенью проявления (даже первый уровень содержит лишь положительные элементы проявления компетенции). Главная цель использования модели компетенций - развитие и поощрение продуктивного поведения, а не наказание негативных проявлений. [10]

Например, сотрудник, занимающий должность специалиста второй категории, знакомится с описанием всех уровней компетенции «Ориентация на наилучший результат» и видит, что для его нынешней должности требуется демонстрировать деловое поведение на втором целевом уровне, то есть соответствовать требованию «достигает целей в полном объеме и в срок».

Если сотрудник претендует на карьерный рост, он может самостоятельно изучить требования к более высокой должности. Например, по той же компетенции для должности специалиста первой категории требуется деловое поведение на третьем целевом уровне - «достигает целей, заботясь об эффективности». Изучая требования к поведению, сотрудник сам может определить приоритеты для своего развития.

Система периодической оценки персонала предполагает, что руководители регулярно оценивают каждого своего подчиненного и всем дают обратную связь, чтобы помочь людям понять, на каком уровне развития компетенций они находятся, и какие компетенции необходимо развивать в первую очередь. [9]

При описании компетенций важно выявить:

1) элементы рабочего поведения, которые приемлемы для компании, положительно оцениваются руководством и принимаются большинством сотрудников;

2) особенности поведения лучших сотрудников («звезд») в отличие от средних («типичных») в аналогичных условиях работы при выполнении заданий одного уровня.

Руководители постоянно наблюдают и сравнивают эти элементы поведения, оценивая результативность сотрудников. Для того чтобы выносить объективные суждения, руководитель должен понимать, каким будет завтрашний день в компании и какое поведение работников хотелось бы видеть через один-три года.

В процессе совместного обсуждения и анализа реальных поведенческих примеров, а также предположений о требованиях будущих периодов, менеджерам нужно сформулировать описание компетенций.

Для обсуждения компетенций группы руководителей необходимо формировались по функциональному принципу (аналогично с выделением различных типов компетенций). Описание менеджерских компетенций следует сделать прерогативой высшего руководства компании. [8]

Важным элементом, облегчившим разъяснение и популяризацию новой модели компетенций являются упражнения для самостоятельного изучения содержания компетенций. В таблице 3 приведен пример разъяснения компетенции «Настойчивость и личная энергия», состоящий из описания в целом и описание пяти уровней проявления компетенции словами.

Таблица 3

Разъяснение по компетенции «Настойчивость и личная энергия»

Настойчивость и личная энергия				
Это установка, которая отражает активную жизненную позицию, помогающую достигать успеха, несмотря на негативные обстоятельства или активное сопротивление				
1	2	3	4	5
Быстро теряет веру в успех, если появляются трудности	Встречаясь с «типичными» сложностями расстраивается, но выражает веру в успех	Проявляет оптимизм даже в негативных ситуациях	Верит в положительный результат, даже когда предыдущие длительные усилия были безуспешными	В сложных ситуациях заражает верой в положительный результат коллег



Немаловажним вопросом является обеспечение условий для быстрого внедрения обновленной модели компетенций. Сотрудники должны понять и принять ее, осознать необходимость последовательности в отношении требований к деловому поведению. Первоначально новые компетенции нужно довести до сведения всех руководителей, а также предложить им выполнить ряд упражнений, помогающих проводить оценку по компетенциям. Затем сотрудникам нужно представить описания компетенций и инструкции по работе с ними.

Однако, при формировании системы компетенций персонала с большими трудностями связано выделение и описание элементов поведения, которые особенно значимы для нового формата компетенций, так как общие определения компетенций усложняют их интерпретацию и затрудняют оценку реального поведения. Также после описания всех компетенций возникает желание выйти за рамки предложенного набора, расширить его, так как на первый взгляд все компетенции кажутся ключевыми, но ключевых компетенций должно быть несколько.

Непросто определиться и с целевыми уровнями развития компетенций для различных должностей: как правило, менеджеры стремятся завысить уровень требований. Схожие проблемы возникают при подборе персонала. Например, к уровню образования кандидата, как правило, предъявляют стандартное требование: необходимо высшее образование (любое), вне зависимости от сложности выполняемой работы. [11]

Наиболее важными результатами проекта по обновлению модели компетенций стали:

- разработка удобного и понятного формата представления компетенций;
- описание компетенций с набором поведенческих элементов для каждого уровня их проявления;
- определение целевых уровней для должностей в соответствии с требованиями к деловому поведению сотрудников, с учетом новых приоритетов бизнеса, ценностей компании и условий рынка;
- определение желаемого профиля компетенций для каждой должности;
- реализация программы коммуникации с сотрудниками - донесение до них обновленной модели компетенций. [2]

В модели компетенций отражаются корпоративные требования к сотруднику, занимающему определенную должность. Уже на этапе подбора человека начинают оценивать на соответствие этим требованиям. В дальнейшем оценка по компетенциям проводится регулярно: для того чтобы проинформировать сотрудника об уровне его соответствия корпоративным требованиям.

Уровень соответствия профилю компетенций косвенно влияет и на вознаграждение сотрудника, поскольку оценка компетенций является одной из составляющих годовой оценки. По результатам оценки планируются: направления дальнейшего развития сотрудника на этой должности или продолжение карьеры в другой должности в компании. Программа развития группы кадрового резерва также начинается с оценки компетенций участников. Когда завершится проект по обновлению модели компетенций и годовая оценка сотрудников, в которой использовалась обновленная модель компетенций, будет разработана и реализуется программа развития компетенций, с ней будут работать как специалисты дирекции по персоналу (в рамках направления по обучению и развитию персонала), так и сами сотрудники (в рамках повседневной работы над собой - при поддержке руководителя). [7]

На наш взгляд, обновленная модель лучше соответствует и устремлениям компании на данном этапе развития, и она более понятна для сотрудников. Для выполнения разработки системы компетенций необходимо привлекать как представителей компании, так и опытных консультантов, владеющие необходимыми технологиями. Привлечение внешних экспертов очень важно, потому что они приносят не только новые знания, но и современные методы работы, проверенные на опыте многих организаций.

Специализирующиеся на проведении исследований консультанты помогут выбрать оптимальный для компании вариант, а внутренние специалисты управления персоналом - учесть нюансы взаимоотношений, обеспечить взаимодействие со всеми подразделениями. Консультанты имеют большой опыт групповой работы, могут умело управлять дискуссиями, тонко подмечать высказывания практиков, содержащие чрезвычайно ценную информацию, но сформулированные недостаточно четко, и придавать им четкую форму. В современных условиях новые компетенции - важнейший инструмент развития персонала, который может привести предприятие к новым успехам.

### **Выводы**

Компетенция - это демонстрируемое человеком поведение, способствующее успеху в достижении поставленных целей в конкретных условиях. Поведение, соответствующее ожиданиям предприятия зависит от ряда факторов: вида бизнеса и условий, в которых действует предприятие, корпоративных ценностей и культуры, стиля управления и поставленных стратегических целей.

1. В условиях рынка возникает объективная необходимость в применении предприятиями системы компетенций персонала, которая позволит решить ряд важных управленческих заданий, в частности: эффективный отбор персонала, оценивание имеющегося персонала, делегирование полномочий и распределение заданий, формирование единой корпоративной культуры на предприятии, обеспечение условий для реализации внутреннего потенциала каждого работника, корректировки проблемного поведения персонала.

2. Предложенная система компетенций персонала представляет собой набор четких характеристик идеальных работников; при этом целесообразно выделять 5 групп компетенций: профессиональные, социальные, деловые, личностные, управленческие.

3. Направлениями применения системы компетенций в управлении персоналом являются: формирование требований к кандидатам на вакантные должности и их оценивание; проведение текущего периодического оценивания; управление развитием персонала; разработка системы мотивации; социальное развитие коллектива; формирование корпоративной культуры; управление лояльностью и повышением эффективности работы персонала.

В перспективе исследование должно проводиться в направлении разработки модели компетенций персонала в условиях маркетинговой ориентации предприятия. Применения предприятиями системы компетенций на всех этапах процесса управления персоналом позволит достичь его эффективности за счет роста конкурентоспособности работников предприятия.

### **Список использованных источников:**

1. Алимарина Е.А., Маренков Н.Л. Управление трудовыми ресурсами. - М.: Московский экономический институт; Ростов-на-Дону: Феникс, 2004. - 448 с.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / Пер. с англ. Под ред. С. К. Мордовина. - 8-е изд. - СПб.: Питер, 2004. - VIII. - 832 с.
3. Виноградський М.Д. Управління персоналом: навч. посіб. / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. - 2-ге вид. - К.: Центр учбової літератури, 2009. - с. 150 - 158.
4. Грузіна І. А. Удосконалення системи оцінки компетенцій персоналу підприємства / Грузіна І. А. // Бізнес-інформ. - 2011. - № 9. - с. 117-181.
5. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: ИНФРА-М, 2005.
6. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посібн. / Савченко В. А. - К.: КНЕУ, 2002. - 351 с.
7. Слинков В.Н. Персонал и его менеджмент: практические рекомендации / В.Н. Слинков. - К.: КНГУ, 2007. - с. 64-68.
8. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации [текст] / Д. Ульрих. - М.: Вильямс, 2006. - 304 с.
9. Управление персоналом: учебник / [И.Б. Дуракова и др.]; под общ. ред. д.е.н., проф. И.Б. Дураковой. - М.: ИНФРА-М, 2009. - с. 165-189.
10. Управління людськими ресурсами : філософські засади : навч. посіб. / під ред. д.ф.н., проф. В.Г. Воронкової. - К.: Професіонал, 2006. - с. 354-355.
11. Федорова Н. В. Управление персоналом организации: учебн. пособ. / Н. В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КНОРУС, 2005. - 416 с.

### **Bibliography:**

1. Alimarina E., Marenkov N. Management by labour resources. - M.: the Moscow economic institute; Rostov-on-Don: Fenix, 2004. - 448 p. (Rus.)
2. Armstrong M. Practice of human capitals management / Translate from English. By S. Mordovina redaction. - 8-th publishing. - Spb.: Piter, 2004. - VIII. - 832 p. (Rus.)
3. Vinogradskiy M. Management of personnel: teaching aid / M. Vinogradskiy, A. Vinogradska,

- O. Shkanova. - 2- th publishing. - K.: Center of educational literature, 2009. - p. 150 - 158. (Ukr.)
4. Gruzina I. Improvement of the estimation competenses personnel enterprise system / Gruzina I. // Business-inform. – 2011. – № 9. – p. 117–181. (Ukr.)
5. Kibanov A. Management of organization personnel: strategy, marketing, internationalization / A. Kibanov, I. Durakova. - M.: INFRA-M, 2005. (Rus.)
6. Savchenko V. Management of personnel development: teaching aid / Savchenko V. – K.: KNEU, 2002. – 351 p. (Ukr.)
7. Slinkov V. Personnel and management: practical recommendations / V. Slinkov. - K.: KNTU, 2007. - p. 64-68. (Rus.)
8. Ulrich D. Effective management of personnel: new role of HR - manager in organization [text] / D. Ulrich. – M.: Vilyams, 2006. – 304 p. (Rus.)
9. Management of personnel: textbook / [I. Durakova and other]; general redaction by Doctor of Economics, prof. I. Durakovoy. - M.: INFRA - M, 2009. - p. 165-189. (Rus.)
10. Management human capitals: philosophical principles: teaching aid / redaction by Doctor of philosophy., prof. V. Voronkovoy. - K.: Professional, 2006. - p. 354-355. (Ukr.)
11. Fedorova N. Management of personnel organization: teaching aid / N. Fedorova, O. Minchenkova. – M.: KNORUS, 2005. – 416 p. (Rus.)

Рецензент: Т.Г. Логутова  
д-р екон. наук, проф., ГВУЗ «ПГТУ»

Статья поступила 24.04.2012

УДК 331.1

©Савченко А.Ф.<sup>1</sup> Палеева Л.М.<sup>2</sup>

### **ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЙ**

*В статье рассмотрены формирование системы управления персоналом предприятий и показатели оценки эффективности системы управления персоналом. Предложены пути усовершенствования оценки эффективности системы управления персоналом, которые могут быть использованы в деятельности предприятий.*

**Ключевые слова:** деятельность по управлению персоналом, управление персоналом, управление человеческими ресурсами, человеческий капитал, система управления персоналом предприятия, оценка эффективности системы управления персоналом, показатели эффективности системы управления персоналом.

**Савченко О.Ф., Палеева Л.М., Оцінка ефективності системи управління персоналом підприємств.** У статті розглянуті формування системи управління персоналом підприємств і показники оцінки ефективності системи управління персоналом. Запропоновані шляхи удосконалення оцінки ефективності системи управління персоналом, які можуть бути використані в діяльності підприємств.

**Ключові слова:** діяльність з управління персоналом, управління персоналом, управління людськими ресурсами, людський капітал, система управління персоналом підприємства, оцінка ефективності системи управління персоналом, показники ефективності системи управління персоналом.

**A.F. Savchenko, L.M. Paleeva. Estimation of control system efficiency by the personnel of enterprises.** In the article considered forming of control system by the enterprises

<sup>1</sup> д-р. екон. наук, профессор, ГВУЗ «Приазовский государственный технический университет, г. Мариуполь  
<sup>2</sup> аспирант, ГВУЗ «Приазовский государственный технический университет, г. Мариуполь