

РОЗРОБКА РОЛЬОВОГО СЦЕНАРІЮ ДІЯЛЬНОСТІ ФАХІВЦЯ З УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

СТОЛЯРУК Х. С.

УДК 331.546

Столярук Х. С. Розробка рольового сценарію діяльності фахівця з управління персоналом

Статтю присвячено питанням розробки класифікації та змісту ролей, які виконуються у професійній діяльності фахівцями з управління персоналом. Доведено необхідність розробки рольових сценаріїв в умовах застосування компетентнісного підходу в освіті та практичній діяльності. Так, автором запропоновано п'ять ключових ролей фахівців з управління персоналом, які відображають різні вектори спрямованості сценарію професійної діяльності незалежно від виконуваної функції та посади. У запропонованій класифікації виділено наступні ролі: партнер, експерт, комунікатор, консультант, куратор. Надано результати соціологічного дослідження, які демонструють ступінь узгодженості думок роботодавців і практикуючих менеджерів з персоналу щодо виконання останніми ролей у сфері своєї професійної діяльності. У зв'язку з цим визначено ряд проблем, серед яких і проблема щодо наявності резервів підвищення рівня компетентності фахівців з управління персоналом. Це питання, у свою чергу, гостро торкається основних аспектів формування конкурентоспроможності зазначених фахівців, оскільки ступінь сформованості компетенцій є ключовою умовою формування конкурентних переваг.

Ключові слова: роль, управління персоналом, рольовий сценарій, компетентність, конкурентоспроможність.

Рис.: 1. **Бібл.:** 13.

Столярук Христина Сергіївна – аспірантка, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (пр. Перемоги, 54/1, Київ, 03068, Україна)

E-mail: kristina_stolyaruk@ukr.net

УДК 331.546

UDC 331.546

Столярук К. С. Разработка ролевого сценария деятельности специалиста по управлению персоналом

Статья посвящена вопросам разработки классификации и содержания ролей, которые выполняются в профессиональной деятельности специалистами по управлению персоналом. Доказана необходимость разработки ролевых сценариев в условиях применения компетентностного подхода в образовании и практической деятельности. Так, автором предложено пять ключевых ролей в деятельности специалиста по управлению персоналом, которые отражают разные векторы направленности сценария профессиональной деятельности независимо от исполняемой функции и должности. В предложенной классификации выделены следующие роли: партнер, эксперт, коммуникатор, консультант, куратор. Представлены результаты социологического исследования, которые демонстрируют степень согласованности мнений работодателей и практикующих менеджеров по персоналу относительно исполнения последними ролей в сфере своей профессиональной деятельности. В связи с этим определен ряд проблем, среди которых и проблема наличия резервов повышения уровня компетентности специалистов по управлению персоналом. Этот вопрос, в свою очередь, остро касается основных аспектов формирования конкурентоспособности указанных специалистов, поскольку степень сформированности компетенций является ключевым условием формирования конкурентных преимуществ.

Ключевые слова: роль, управление персоналом, ролевой сценарий, компетентность, конкурентоспособность.

Рис.: 1. **Библ.:** 13.

Столярук Кристина Сергеевна – аспірантка, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (пр. Перемоги, 54/1, Київ, 03068, Україна)

E-mail: kristina_stolyaruk@ukr.net

Stolyaruk K. S. Development of the Role Scenario of the Personnel Management Specialist Activity

The article is devoted to the issues of development of classification and content of role, which are performed by personnel management specialists in their professional activity. It proves a necessity of development of role scenarios under conditions of application of the competence approach in training and practical activity. Thus, the author offers five key roles in activity of a personnel management specialist, which reflect different vectors of directions of the scenario of professional activity regardless of the performed function and position. The article specifies the following roles in the offered classification: partner, expert, communicator, consultant and curator. It presents results of a sociological study, which demonstrate the degree of co-ordination of opinions of employers and practicing personnel managers with respect to performance of roles in the sphere by their professional activity by the latter. This helps to identify a number of problems, which include the problem of availability of reserves of increase of the level of competence of personnel management specialists. This issue, in its turn, closely deals with main aspects of formation of competitiveness of the said specialists, since the degree of formation of competences is the key condition of formation of competitive advantages.

Key words: role, personnel management, role scenario, competence, competitiveness.

Pic.: 1. **Bibl.:** 13.

Stolyaruk Khrystyna S. – Postgraduate Student, Kyiv National Economic University named after V. Getman (pr. Peremogy, 54/1, Kyiv, 03068, Ukraine)

E-mail: kristina_stolyaruk@ukr.net

Конкурентоспроможність фахівця формується з великої кількості складових, провідне місце серед яких займає рівень компетентності, що представлений певною сукупністю професійно значущих компетенцій. До фахівців різних сфер діяльності та посад ринку праці висуває окремий набір таких компетенцій. Крім того, на формування цього набору впливає рівень посади в організаційній ієрархії, ступінь відповідальності працівника, стратегія підприємства, сфера діяльності та інші критерії. У такому разі можна говорити про те, що моделі компетенцій сучасних фахівців мають бути універсальними та динамічними, тобто відповідати усім заявленим ринком

умовам. Актуальним є питання й формулювання вимог до компетенцій фахівців з управління персоналом. Враховуючи широкий функціональний спектр обов'язків, що представляють зазначену сферу діяльності, виокремлюють різні напрямки менеджменту персоналу, такі як: пошук і підбір нових працівників; кадрове планування та бюджетування; розробка, запровадження та оцінка ефективності систем матеріального і нематеріального стимулювання; навчання та розвиток персоналу (управління кар'єрою); управління професійною адаптацією нових працівників; оцінювання працівників; управління проектами; нормування, охорона та організація праці; кадрове адміністрування; регулюван-

ня соціально-трудова відносин та ін. Виходячи із зазначеного, очевидним стає широта діапазону компетенцій фахівця з управління персоналом. Для кожного із зазначених напрямків набір компетенцій варіюватиметься як за змістом, так і за ступенем значущості.

Але набір компетенцій фахівця з управління персоналом залежить не тільки від функціонального напрямку його діяльності, а й від виконуваної в організації ролі. Це свідчить про те, що в межах кожного функціонального напрямку фахівці з менеджменту персоналу можуть виконувати абсолютно різні ролі, які впливатимуть на набір професійно значущих компетенцій для максимально ефективного виконання поставлених завдань та результатів. Саме тому актуальним є питання розробки рольового сценарію діяльності фахівців з управління персоналом.

Аналіз останніх досліджень та публікацій свідчить про те, що поняття «роль», яке більшою мірою є об'єктом вивчення представниками психологічних наук, стрімко набуває значення у дослідженні питань праці, професійної діяльності людини, й посідає чільне місце у працях економічного спрямування. На сьогоднішній день значний внесок у дослідження теоретичних аспектів побудови рольового сценарію діяльності особистості зробили такі вітчизняні та зарубіжні представники психології та менеджменту, як: Г. М. Андреева, О. В. Андрієнко, А. Г. Асмолов, Л. П. Буєва, І. С. Кон, Д. О. Леонтєв, Я. Н. Коломинський, Т. Шабутані, С. Д. Максименко, В. А. Семиченко, Т. В. Слотіна, З. М. Мірошник, Л. І. Скібіцька, Л. М. Карамушка, Т. Ю. Базаров, Б. А. Єрьомін, Е. Берн, Г. Мінцберг, Л. Армстронг, К. Легге, Е. Шайн, Д. Сторі, К. Монкс та ін.

Однак, не дивлячись на широкий спектр досліджень професійної діяльності особистості, на сьогоднішній день відсутній єдиний науковий підхід щодо переліку ключових ролей фахівців з управління персоналом, що перешкоджає формулюванню чітких вимог до набору компетенцій, що виступає однією із ключових умов процесу формування конкурентоспроможності.

Тому метою статті є розробка рольового сценарію діяльності фахівців з управління персоналом.

Аналіз підходів до визначення поняття «роль» показує, що вчені схильні асоціювати її із певними нормами, правилами, шаблонами поведінки. Так, наприклад, Мірошник З. М. стверджує, що такі норми поведінки залежать від статусу або позиції людини в суспільстві [9]. Т. В. Слотіна зазначає, що людина реалізує ці норми в системі міжособистісних відносин [11]. На думку Г. Мінцберга, поведінкові правила, які визначають роль, мають відповідати певному закладу чи конкретній посаді [8]. Скібіцька Л. І. пов'язує роль із виконанням яких-небудь функцій [12]. Деякі автори, визначаючи роль особистості, наголошують на значному впливі очікувань оточуючого суспільства [3; 7].

З огляду на вищезазначене, ми вважаємо, що роль фахівця в професійній діяльності варто визначати як спосіб виконання посадових обов'язків, певний сценарій реалізації робочих функцій, який забезпечує продуктивність праці та впливає на посилення конкурентних позицій організації. Тобто, рольовий сценарій не є простим зведенням вимог до того, що повинен виконувати фахівець. Натомість, він відображає ключові нюанси здійснення професійної діяльності, тобто визначає, що в дійсності виконує фахівець і як саме він це робить. Характер виконання фахівцем тієї

чи іншої ролі залежить від володіння набором високо розвинутих компетенцій.

У процесі розробки рольового сценарію діяльності фахівця з управління персоналом слід мати на увазі те, що на сучасному етапі такий фахівець є вже не просто людиною, яка відповідає за кадрове адміністрування окремого підприємства, а й вступає у міжособистісні взаємодії як із лінійними керівниками, так і з персоналом цього підприємства в цілому. Роль служби управління персоналом постійно підвищується. Вона посідає важливе місце в реалізації стратегії розвитку організації і забезпеченні її конкурентоспроможності. Ця тенденція особливо простежується у великих успішних компаніях. Причому на практиці часто служби управління персоналом починають свою діяльність як штабні ланки, виконуючи консультативні функції, потім у міру розвитку і посилення впливу цих структурних підрозділів на результати діяльності організації, вони починають брати участь у формуванні стратегії та управлінні розвитком організації. Тому важливо сформулювати єдиний перелік ролей, які виконуються фахівцями з управління персоналом, враховуючи усі зазначені сучасні особливості їхньої діяльності.

Найчастіше у літературі можна зустріти підходи до класифікації ролей управлінця, які певною мірою можуть лягти в основу побудови рольового сценарію фахівців з управління персоналом, адже більшість функцій таких фахівців так чи інакше пов'язана із управлінською діяльністю.

У цьому аспекті на увагу заслуговує підхід відомого канадського дослідника структури організацій і організаційної поведінки, професора менеджменту Г. Мінцберга, який запропонував десять управлінських ролей в діяльності менеджера, згруповані у три категорії [8]:

1. *Міжособистісні ролі* (глави, лідера і сполучної ланки).
2. *Інформаційні ролі* (одержувач, розповсюджувач, представник).
3. *Ухвалення рішень* стосуються ролі: ініціатора, усувача проблем, розподільвача ресурсів, роль особи, що веде переговори.

Ми погоджуємося із тим, що зазначені ролі мають відношення й до діяльності фахівця сфери управління персоналом, однак доречним вважаємо включити їх як складові частини окремо виділених ролей. Зокрема, на нашу думку, не варто виділяти в класифікації ролей фахівця з управління персоналом інформаційну роль як автономну. Адже здатність до управління інформацією є однією із ключових компетенцій сучасного працівника і лише визначає характер виконання ним тієї чи іншої ролі. Наприклад, міжособистісна роль лідера, що зазначена в класифікації Г. Мінцберга, не може бути повноцінно реалізована за відсутності у працівника здатності управляти інформацією. Тому, на наш погляд, дана класифікація ролей не розкриває повноцінно сценарій діяльності фахівця з управління персоналом.

Підходи щодо класифікації ролей сучасних менеджерів є, на перший погляд, відмінними один від одного, але з іншого боку мають багато спільного. Це підтверджується тим, що усі вони враховують ролі, що пов'язані із міжособистісними відносинами, новаторством, роботою з інформацією. Відмінністю ж є те, що деякі з авторів пропонують більш розгорнуту класифікацію ролей. Так, Скібіцька Л. І. виділяє такі підходи до класифікації соціальних ролей сучасних менеджерів [11]:

- 1) фахівець, організатор виробничої діяльності колективу, службовець-технік, технік-виконавець;

- 2) керуючий, дипломат, лідер, вихователь, інноватор, людська істота;
- 3) керівник, натхненник, наставник, дипломат, інноватор, дослідник-прогнозист, інформаційний центр;
- 4) підприємець-новатор, комерсант, адміністратор, лідер-мотиватор, практичний психолог-вихователь, соціальний архітектор, інтегратор-координатор, комунікатор, соціальний контролер.

Найбільш спірним є, на нашу думку, перший підхід. Зокрема, викликає сумнів така роль, як фахівець. Ми вважаємо некоректним формулювання назви зазначеної ролі, оскільки фахівець – це той, хто виконує ту чи іншу роль. Поняття «фахівець» може вказувати на певний професійний рівень працівника, який впливатиме на значущість його ролі та спосіб її виконання, але сам по собі фахівець – це суб'єкт реалізації ролі, а не окрема роль. Це ж саме стосується й понять «службовець-технік» та «технік-виконавець», які в зазначеній класифікації також представлені як ролі. Вони швидше вказують на функціональні особливості діяльності працівника, а не на сценарій їх реалізації.

На прикладі діяльності працівників освіти Карамушка Л. М. запропонувала дві групи соціальних ролей [6]:

- 1) професійно-функціональні – ролі, які пов'язані з виконанням працівниками професійної діяльності (навчальної, виховної, організаційної);
- 2) інші соціальні ролі, визначені активністю працівників у інших сферах життєдіяльності (сімейній, побутовій, громадській, спортивній) і залежні від соціальної активності працівників, їх включення у різного роду соціальні зв'язки.

Л. М. Карамушка наголошує на тому, що актуалізація соціальних ролей та специфіка їх виконання залежить від змісту тих видів діяльності, що виконуються, особливостей спрямування діяльності, рівня підготовки особистості (групи).

Такий підхід, на нашу думку, підтверджує тісний зв'язок професійних ролей із компетенціями працівника. Так, для виконання професійно-функціональних ролей більш значущими є фахові та посадові компетенції, а для виконання другої групи ролей – загально-професійні.

Якщо говорити безпосередньо про діяльність фахівців з управління персоналом, то виділяють такі підходи зарубіжних авторів до класифікації професійних ролей [1; 2; 10]:

- 1) надання послуг, керівник і радник, діловий партнер, стратег, новатор та агент змін, внутрішній консультант, контролер, охоронець цінностей (Д. Сторі);
- 2) новатори, які погоджуються з організаційними цілями й пристосовують до них свої методи роботи та новатори, які намагаються вплинути на цілі організації, брати участь у змінах (К. Легге);
- 3) виконавець, менеджер із налагодження взаємовідносин між керівництвом і працівниками, розробник стратегії управління персоналом (Тайсон і Фелл);
- 4) стратег / інтегратор, адміністратор / контролер, радник / консультант (П. Рейлі);
- 5) захисник працівників, девелопер (архітектор) людського капіталу, функціональний експерт, діловий партнер, керівник (Д. Ульріх і В. Брокбенк);
- 6) стратегічний партнер, провідник змін, адміністративний експерт, захисник співробітників (К. Мортон);
- 7) стратег, діловий партнер, новатор, менеджер змін (М. Армстронг);
- 8) захисник співробітників, експерт в адмініструванні, стратегічний партнер, професіонал і лідер організаційного розвитку (Е. Шайн).

На нашу думку, класифікації, запропоновані зарубіжними авторами, охоплюють значний функціональний масив діяльності фахівця з управління персоналом, і застосовують на увагу при формулюванні єдиного рольового сценарію. Однак окремо взяті ролі потребують уточнення при формулюванні. Наприклад, «керівник» і «професіонал» не є самі по собі ролями. Ці поняття відображають лише функціональний рівень посади, який може впливати на характер виконання тієї чи іншої ролі. Рівень професіонала характеризується високим рівнем розвитку компетенцій, які можуть бути більш значущими для виконання однієї ролі, і менш значущими – для іншої. Керівник – це посадовий ступінь, який може мати людина, що є професіоналом, і володіє високо розвинутими компетенціями.

Більшість авторів погоджуються з тим, що ролі стратегічного та ділового партнера на сьогоднішній день є одними із ключових в діяльності фахівців з управління персоналом. Однак у літературі виділяють й інші ролі, які пов'язані безпосередньо із діяльністю управління персоналом. Наприклад, Базаров Т. Ю. та Єршомін Б. А. зазначили такі з них:

- ✦ *кадровий технолог*, який виступає розробником і реалізатором творчих підходів у діяльності управління персоналом;
- ✦ *кадровий новатор*, який виступає керівником, лідером-розробником експериментальних, ініціативних або пілотажних проектів;
- ✦ *виконавець*, який здійснює оперативну кадрову роботу;
- ✦ *кадровий консультант*, який визначає потреби, можливість й шляхи вирішення проблем, пов'язані із розвитком організаційно-кадрового потенціалу [13].

Недоліком такої класифікації є те, що вона містить вузько зорієнтовані ролі. На нашу думку, діапазон ролей фахівця з управління персоналом є ширшим і змістовнішим. Зазначені у даній класифікації ролі можуть бути виділені в межах певних, більш укрупнених ролей, у якості складників. Крім того, ролі технолога та новатора є досить близькими за змістом, а роль виконавця не має конкретного рольового навантаження, оскільки виконавець – це людина, яка просто здійснює свою діяльність. Тому виникає сумнів щодо коректності формулювання зазначеної ролі.

Практики, окрім вже зазначених, виділяють також такі ролі, як: управляючого знаннями, комунікатора, куратора [4; 5]. Такий підхід підтверджує значущість соціально-особистісних компетенцій в діяльності фахівця з управління персоналом та його роль в роботі із персоналом підприємства (в міжособистісній взаємодії).

З огляду на пропозиції різних авторів щодо переліку ролей, а також дослідивши функціональні вимоги роботодавців до кандидатів на посади в сфері управління персоналом, ми пропонуємо виділяти такі ролі фахівців зазначеної сфери.

✦ Партнер.

У цій ролі фахівець з управління персоналом відповідає за стратегічне управління людськими ресурсами для досягнення організацією конкурентних переваг, бере участь у розробці кадрової стратегії та відповідає за її узгодження із діловою стратегією організації, бере участь у створенні організаційної структури, здійсненні організаційного аудиту, зокрема аудиту зайнятості, зосередженого на виявленні слабких місць, які негативно впливають на нормальну діяльність організації, впливає на цілі організа-

ції, ініціює зміни, проводить ділові переговори, бере участь в управлінні брендом організації, виконує роль представника організації у відносинах із зовнішніми клієнтами. Ця роль інтегрує в собі вже згадані у розглянутих вище класифікаціях ролі, такі як: радник, агент змін, стратег, діловий партнер, новатор.

★ **Експерт.**

Дана роль передбачає не просто виконання покладених на фахівця функцій, а й ініціювання творчих змін, розробку більш ефективних шляхів виконання цих функцій, прагнення краще організувати та реалізувати адміністративні дії в управлінні персоналом за значно менших витрат, концентрацію зусиль на досягненні універсальних цілей, а не на своїх діях, участь у розробці програм, правил, систем щодо основних процесів управління персоналом.

★ **Комуникатор.**

Фахівець з управління персоналом, виступаючи в цій ролі, відповідає за інтеграцію інтересів різних груп персоналу, виступає як захисник цих інтересів, створює умови для співучасті працівників у справах організації, управляє конфліктами в організації, підтримує здоровий соціально-психологічний клімат серед персоналу організації, забезпечує комунікації між різними підрозділами, групами працівників, відповідає за корпоративну культуру, внутрішній брендинг, внутрішньо-корпоративні заходи, нематеріальне заохочення співробітників, різноманітні дослідження тощо.

★ **Консультант.**

Зазначена роль передбачає надання методичної допомоги лійним керівникам і працівникам інших підрозділів з питань управління персоналом, інформування персоналу щодо змін в системі управління персоналом, що можуть торкнутися виконання ними функціональних обов'язків.

★ **Куратор.**

Виконавець цієї ролі відповідає за виконання та ефективність усіх процедур з управління персоналом окремого підрозділу організації, так званого «блоку», розбирається в особливостях бізнес-процесів, що відбуваються в ньому, згідно з їхніми особливостями забезпечує впровадження основних процедур управління персоналом, а також визначає основні напрямки розвитку процесів управління персоналом.

Крім формулювання переліку ролей в сучасному менеджменті персоналу, ми провели соціологічне досліджен-

ня щодо реалізації зазначених ролей у практичній діяльності. Нами було опитано 87 респондентів, серед яких:

- ★ *фахівці*, що працюють у сфері управління персоналом, з метою визначення виконуваних ними ролей в організаціях;
- ★ *роботодавці*, що мають відношення до підбору фахівців на вакантні посади у сфері управління персоналом, з метою визначення очікувань щодо виконуваної ними ролі в організації.

Розроблені анкети передбачають вибір більше ніж одного варіанту відповіді, що дозволило врахувати усі аспекти рольового сценарію реалізації професійної діяльності в сфері управління персоналом.

Опитування фахівців, що здійснюють свою професійну діяльність у сфері управління персоналом, дало змогу визначити пріоритетні ролі в процесі виконання ними своїх функціональних обов'язків. Варто зазначити, що йдеться про фахівців різних функціональних блоків сфери управління персоналом і різних галузей діяльності підприємств, на яких вони працюють (банківська сфера, хімічна промисловість, торгівля, рекрутингові агенції тощо). Крім того, усі респонденти мають досвід роботи в сфері управління персоналом не менше одного року. Однак у процесі дослідження не було виявлено конкретних переваг у виборі тієї чи іншої ролі представниками того чи іншого функціонального блоку (напряму). Уникнути цього дозволило те, що нами була розроблена така класифікація ролей, яка передбачає можливість виконання робочих функцій фахівцями сфери управління персоналом усіх функціональних напрямків за будь-яким із запропонованих рольових сценаріїв. Передбачено також те, що особливості рольового сценарію діяльності таких фахівців впливають із вимог конкретної організації.

Результати опитування фахівців з управління персоналом і представників роботодавців демонструє *рис. 1*.

Результати, виявлені під час опитування фахівців з управління персоналом, свідчать про високу кураторську роль (39%). Це означає, що діяльність підрозділу управління персоналом чітко структурована та розмежована у межах різних блоків, функціональних відділів та категорій персоналу організації. Друге та третє місця за частотою

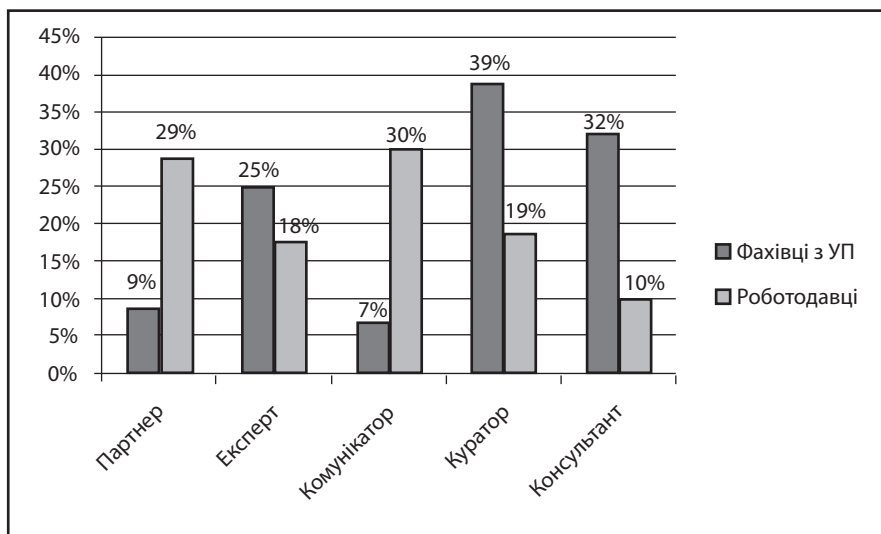


Рис. 1. Співвідношення між очікуваннями роботодавців та реалізацією рольового сценарію фахівцями з управління персоналом у професійній діяльності

виконання фахівцями з управління персоналом отримали ролі консультанта (32%) та експерта (25%), що підтверджує значущість зазначених у даних фахівців.

Однак результати опитування роботодавців значною мірою відрізняються від результатів опитування фахівців з управління персоналом. Очікування роботодавців щодо ролей, які є ключовими у діяльності ідеального сучасного фахівця з управління персоналом, спрямовані на підвищену значущість партнерства (29%), що істотно відрізняється від реальної ситуації у вітчизняній сфері управління персоналом (лише 9% опитаних фахівців з управління персоналом асоціюють свою діяльність із виконанням партнерської ролі). Значною є відмінність й між очікуваннями роботодавців щодо ролі комунікатора (30%) та уявленнями фахівців з управління персоналом про свою діяльність (лише 7% респондентів вказали, що ключовою роллю, яку вони виконують на робочому місці є роль консультанта).

Отримані результати опитування роботодавців свідчать про високі вимоги до соціально-особистісних компетенцій фахівців з управління персоналом, адже ролі партнера та комунікатора передбачають наявність в людини ряду здатностей, таких як: здатність до саморегуляції, до етичної та соціально-відповідальної поведінки, до командної роботи та до автономної роботи та прийняття самостійних рішень, здатність до новаторства, здатність повести за собою, здатність до особистих досягнень, здатність до самоорганізації, до управління колективом тощо.

Відмінності в оцінюванні фахівцями з управління персоналом рольового сценарію своєї діяльності та очікувань роботодавців свідчать про наявність ряду проблем:

- ✦ недостатньо чітке усвідомлення фахівцями з управління персоналом своєї рольової позиції в організації;
- ✦ наявність резервів підвищення рівня компетентності фахівців з управління персоналом;
- ✦ недостатня чіткість вимог керівництва організації до працівників служби управління персоналом;
- ✦ недостатньо високий рівень довіри з боку керівництва до фахівців служб управління персоналом;
- ✦ низький рівень мотивації фахівців служб управління персоналом;
- ✦ недоліки у внутрішньокорпоративних комунікаціях;
- ✦ незадовільний соціально-психологічний клімат в організації;
- ✦ наявність потреби в більшому ступені узгодженості єдиного бачення загальної стратегії організації та тактичних цілей;
- ✦ недостатньо високий рівень розвитку корпоративної культури в організації.

ВИСНОВКИ

Виявлені у статті проблеми свідчать про актуальність дослідження рольових особливостей діяльності фахівців з управління персоналом. Результати вказують й на те, що ключовим є питання щодо формулювання чітких вимог до набору компетенцій таких фахівців та визначення ступенів значущості по кожній компетенції. Це питання гостро торкається й основних аспектів формування конкурентоспроможності працівника у сфері управління персоналом, оскільки ступінь сформованості компетенцій, що є важливими для ефективного здійснення діяльності, є ключовою умовою формування конкурентних переваг.

У процесі формування конкурентоспроможності фахівця з управління персоналом роль виступає певним орієнтиром щодо набору ключових вимог до особистості з боку ринку праці. Чітке уявлення цих вимог дасть змогу зменшити дисбаланс між ринком праці та ринком освітніх послуг, оскільки останній виступає одним із ключових суб'єктів процесу формування компетентності та конкурентоспроможності майбутнього фахівця. ■

Науковий керівник – Петюх В. М., кандидат економічних наук, професор кафедри управління персоналом та економіки праці ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

ЛІТЕРАТУРА

1. **Армстронг М.** Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг / Пер. с англ.; под ред. С. К. Мордовина. – 10-е изд. – С-Пб.: Питер, 2009. – С. 94 – 101.
2. **Армстронг М.** Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг / Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – VIII, 328 с. – (Серия «Менеджмент для лидера»).
3. **Берн Э.** Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры / Э. Берн / Пер. с англ.; под ред. Н. Бурыгиной, Р. Кучкаровой. – М.: Апрель ПРЕСС, Изд-во ЭК СМО-ПРЕСС, 2002. – 640 с. (Серия «Психологическая коллекция»).
4. **Галицина И.** HR как бизнес-ориентированная модель / И. Галицина, М. Малыхина // Банковский менеджмент. – 2008. – № 7. – С. 54 – 56.
5. **Дикарева О.** HR-многоликий / О. Дикарева // Стратегии. – 2008. – № 10. – С. 32.
6. **Карамушка Л. М.** Психологичні основи управління у системі середньої освіти : навч. посіб. – К.: ІЗМН, 1997. – 180 с.
7. **Кибанов А. Я.** Управление персоналом: Энциклопедический словарь / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, И. Е. Ворожейкин [и др.]; под ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1998. – С. 311.
8. **Мескон М.** Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. – М.: Дело, 1997. – С. 36.
9. **Мірошник З. М.** Психологічна характеристика соціальної ролі у структурі особистості сучасного вчителя / З. М. Мірошник [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vchu/N165/N165p133-137.pdf
10. **Немашкало О. А.** Трансформація ролі HR-менеджера в умовах глобалізації ринку праці / О. А. Немашкало [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Emp/2011_23_1/19Nem.htm
11. **Скібіцька Л. І.** Організація праці менеджера : навч. посіб. / Л. І. Скібіцька. – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 360 с.
12. **Слотина Т. В.** Психология личности / Т. В. Слотина. – С-Пб.: Питер, 2008. – 304 с. – С. 230.
13. **Управление персоналом** : учебник для вузов / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.

REFERENCES

- Armstrong, M. *Praktika upravleniia chelovecheskimi resursami* [The practice of human resource management]. St. Petersburg: Piter, 2009.
- Armstrong, M. *Strategicheskoe upravlenie chelovecheskimi resursami* [Strategic Human Resource Management]. Moscow: INFRA-M, 2002.
- Bern, E. *Igry, v kotorye igraiat liudi. Liudi, kotorye igraiat v igry* [Games people play. People who play games]. Moscow: Aprel PRESS; EKSMO-PRESS, 2002.

Dikareva, O. "HR-mnogolikiy" [HR-diverse]. *Strategii*, no. 10 (2008): 32-.

Galitsina, I., and Malykhina, M. "HR kak biznes-orientirovannaya model" [HR as a business-oriented model]. *Bankovskiy menedzhment*, no. 7 (2008): 54-56.

Karamushka, L. M. *Psikhologichni osnovy upravlinnia u systemi serednoyi osvity* [Psychological foundations of secondary schooling]. Kyiv: IZMN, 1997.

Kibanov, A. Ya., Batkaeva, I. A., and Vorozheykin, I. E. *Upravlenie personalom* [Personnel management]. Moscow: INFRA-M, 1998.

Meskon, M., Albert, M., and Khedouri, F. *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of Management]. Moscow: Delo, 1997.

Miroshnyk, Z. M. "Psikhologichna kharakterystyka sotsialnoi roli u strukturi osobystosti suchasnoho vchytelia" [Psychological

characteristics of the social role of the individual in the structure of the modern teacher]. http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vchu/N165/N165p133-137.pdf

Nemashkalo, O. A. "Transformatsiia roli HR-menedzhera v umovakh hlobalizatsii rynku pratsi" [Transforming the role of the HR-manager in a globalized labor market]. http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Emp/2011_23_1/19Nem.htm

Skibitska, L. I. *Orhanizatsiia pratsi menedzhera* [The organization works manager]. Kyiv: Tsentri navchalnoi literatury, 2007.

Slotina, T. V. *Psikhologiiia lichnosti* [Psychology of personality]. St. Petersburg: Piter, 2008.

Upravlenie personalom [Personnel management]. Moscow: YuNITI, 2002.

УДК 621. 65.011.46

ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ МОТИВЫ ПРИОБРЕТЕНИЯ ГЕЛИОЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО ОБОРУДОВАНИЯ

ШКУРУПСКАЯ И. А.

УДК 621. 65.011.46

Шкурупская И. А. Поведенческие мотивы приобретения гелиоэнергетического оборудования

С целью создания эффективной маркетинговой стратегии предприятий, предлагающих к продаже гелиоэнергетическое оборудование в Украине, определены потребности целевой аудитории, а именно структура мотивов, обуславливающих принятие решения о покупке. На отечественном рынке гелиосистем существует пять сегментов: индивидуальные потребители, рекреационный комплекс, аграрный сектор, строительство и социальная сфера. Для данных сегментов было выявлено 15 мотивов приобретения гелиоустановки, наиболее значимые из них – цена, доступность солнечной энергии, альтернативная цена, энергосбережение. При этом структура таких мотивов была определена для каждого сегмента индивидуально. Для выбора конкретных маркетинговых инструментов в политике продвижения гелиотехники определены различия в виде целей использования и мотивов приобретения между выделенными сегментами потребителей. Выявлены определенные барьеры, препятствующие приобретению гелиоустановок, – недостаток доверия к работе гелиосистемы, консервативные склонности потребителей, отсутствие бесплатных приложений для потребителя – преодолеть которые возможно с помощью определенных маркетинговых действий.

Ключевые слова: гелиосистема, поведение потребителей, мотивы приобретения, альтернативная цена.

Рис.: 1. Табл.: 3. Библи.: 10.

Шкурупская Ирина Александровна – аспирантка, Одесский национальный экономический университет (ул. Преображенская, 8, Одесса, 65082, Украина)

E-mail: irina.shkurupskaya@gmail.com

УДК 621. 65.011.46

Шкурупська І. О. Поведінкові мотиви придбання геліоенергетичного обладнання

З метою створення ефективної маркетингової стратегії підприємств, що пропонують до продажу геліоенергетичне обладнання в Україні, визначено потреби цільової аудиторії, а саме структуру мотивів, які обумовлюють прийняття рішення щодо придбання. На вітчизняному ринку геліосистем існує п'ять сегментів: індивідуальні споживачі, рекреаційний комплекс, аграрний сектор, будівництво та соціальна сфера. Для даних сегментів було виявлено 15 мотивів придбання геліоустановки, найбільш значущі з них – ціна, доступність сонячної енергії, альтернативна ціна, енергосбереження. При цьому структуру таких мотивів було визначено для кожного сегмента індивідуально. Для вибору конкретних маркетингових інструментів у політиці просування геліотехніки визначено відмінності у вигляді цілей використання і мотивів придбання між виділеними сегментами споживачів. Виявлено певні бар'єри, що перешкоджають придбання геліоустановок, – брак довіри до роботи геліосистеми, консервативні схильності споживачів, відсутність безкоштовних додатків для споживача – подолати які можливо за допомогою певних маркетингових дій.

Ключові слова: геліосистема, поведінка споживачів, мотиви придбання, альтернативна ціна.

Рис.: 1. Табл.: 3. Библи.: 10.

Шкурупська Ірина Олександрівна – аспірантка, Одеський національний економічний університет (вул. Преображенська, 8, Одеса, 65082, Україна)

E-mail: irina.shkurupskaya@gmail.com

UDC 621.65.011.46

Shkurupska I. O. Behavioural Motives of Acquisition of Solar-Driven Equipment

The article identifies needs of the target group, namely structure of motives, which justify making a decision to buy, in order to create efficient marketing strategy of an enterprise, which sell solar-driven equipment in Ukraine. There are five segments in the domestic market of helio-systems: individual consumers, recreation industry, agrarian industry, construction and social spheres. The article allocates 15 motives of acquisition of the solar-driven equipment for these segments, the most important of which are price, availability of solar energy, alternative price and energy saving. Besides, the structure of such motives is determined for each segment individually. In order to choose specific marketing instruments in the policy of promotion of solar-driven equipment, the article identifies differences in the form of goals of use and motives of acquisition between the specified consumer segments. The article reveals certain barriers that interfere with acquisition of solar-driven equipment – low level of trust into helio-systems, conservatism of consumers, absence of free applications for consumers – overcoming which is only possible with the help of certain marketing actions.

Key words: helio-system, consumer behaviour, acquisition motives, alternative price.

Pic.: 1. Tabl.: 3. Bibl.: 10.

Shkurupska Iryna O. – Postgraduate Student, Odessa National Economic University (vul. Preobrazhenska, 8, Odessa, 65082, Ukraine)

E-mail: irina.shkurupskaya@gmail.com