

— підвищення довіри до керівників держави, державних підприємств, приватного підприємництва, громадських організацій і профспілок за рахунок їх соціальної відповідальності поведінки.

Результати моделювання залежності зміни ВВП від рівня розвитку трудової сфери на засадах соціальної відповідальності підтверджують, що дійсно соціальна відповідальність виступає на сьогодні соціальним ресурсом росту національної економіки і формується вона саме в трудовій сфері.

### **Література**

1. Колот А. Сучасна філософія корпоративної соціальної відповідальності: еволюція поглядів / А.Колот// Україна: аспекти праці. — 2013. — №8. — С.3—17.
2. Плахотный А.Ф. Проблемы социальной ответственности /А.Ф. Плахотный. — Х.: Вища школа, Изд-во при Харьковском университете, 1981. — 190с.
3. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку: монографія / [А.М.Колот, О.А. Грішнова та ін.]; за наук.ред. д-ра екон.наук, проф. А.М.Колота. — К.:КНЕУ, 2012. — 501с.
4. Соціальна відповідальність: навч. посібник/ [А.М.Колот, О.А. Грішнова та ін.]; за наук.ред. д-ра екон.наук, проф. А.М.Колота. — К.:КНЕУ, 2015. — 519с.
5. Діагностика стану та перспектив розвитку соціальної відповідальності в Україні (експертні оцінки): монографія / [О.Ф. Новікова, М.С.Дейч, О.В.Панькова та ін.]; НАН України, Ін-т економіки промисловості. — Донецьк, 2013. — 296с.

### **References**

1. Kolot, A.M. (2013). "Modern philosophy of corporate social responsibility: evolution of views", Ukraine: aspects of labor. – no. 8. – S. 3-17.
2. Plakhotny, A.F. (1981). Problemyi sotsialnoy otvetstvennosti [Issues of social responsibility]. Kharkov – 190 p.
3. Kolot, A.M. (2012). Sotsialna vidpovidalnist: teoriya i praktika rozvitku: monografiya [Social Responsibility: Theory and Practice Development: Monograph]. KNEU, Kyiv, Ukraine.
4. Kolot, A.M. (2015), Social'na vidpovidal'nist': navch. posib. [Social responsibility: study guide], KNEU, Kyiv, Ukraine.
5. Novikova, O.F. (2013). Diagnostika stanu ta perspektiv rozvitku sotsialnoyi vidpovidalnosti v Ukrayini (ekspertni otsinki): monografiya [Diagnosis of state and prospects of social responsibility in Ukraine (expert assessment): monograph]. Donets'k, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 25.03.2016 р.

**УДК 005.96 : 159.928.23**

**Єжель О.В.,**

канд.екон. наук, доцент,  
начальник відділу координації наукових проектів та програм  
oejel@mail.ru

**Нілова Е.Е.,**

інженер з науково-технічної інформацією відділу координації  
наукових проектів та програм,  
Установа освіти «Білоруський торгово-економічний університет  
споживчої кооперації», м.Гомель, Республіка Білорусь

**Ежель О.В.,**

канд.экон. наук, доцент,  
начальник отдела координации научных проектов и программ

**Нилова Е.Е.,**

инженер по научно-технической информации отдела координации  
научных проектов и программ,

Учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет  
потребительской кооперации», г. Гомель, Республика Беларусь

**Yezhel A.,**

kand.ekon. nauk, Associate Professor,  
Head of Coordination research projects and programs

**Nilava A.,**

engineer scientific and technical Information Coordination Department  
research projects and programs,

Educational Establishment «Belarusian trade Economic University  
of Consumer Cooperatives», Gomel, Belarus

**ВКЛЮЧЕНИЕ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА  
В УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ  
КАК НАПРАВЛЕНИЕ ПОВЫШЕНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА**

**ВКЛЮЧЕННЯ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПІДХОДУ  
В УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ  
ЯК НАПРЯМОК ПІДВИЩЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ**

**TURNING THE COMPETENCE APPROACH  
IN PERSONNEL MANAGEMENT ORGANIZATION  
AS A DIRECTION INCREASING STAFF POTENTIAL**

*В статье рассмотрены вопросы управления персоналом. Изучен зарубежный опыт управления персоналом и предложена модель компетенций, которая на наш взгляд, будет способствовать сплочению коллектива, облегчит процедуру найма персонала и улучшит работу по управлению персоналом организации.*

*У статті розглянуто питання управління персоналом. Вивчено зарубіжний досвід управління персоналом і запропоновано модель компетенцій, яка на наш погляд, буде сприяти згуртуванню колективу, полегшить процедуру найму персоналу і поліпшить роботу з управління персоналом організації.*

*The purpose of research — to identify ways to improve the organization of human resources.*

*Modern innovation development of economy sets new requirements for the level of training, which is central to the model of sustainable development and as a person, and as a consumer and producer of goods and services, and as a generator of new ideas and their voplotitel. In such circumstances, there is a need for new approaches to human resources management as the most valuable resource of the modern organization.*

*The study proposed a model of competence. A truly implemented competency model — it is a working tool for each manager and employee of the organization, and implementation of competence-based approach in the management of system can become a strategic methodology for the successful development of the organization.*

**Ключевые слова.** Управление персоналом, кадровый потенциал, человеческие ресурсы, человеческий потенциал, персонал.

**Ключові слова.** Управління персоналом, кадровий потенціал, людські ресурси, людський потенціал, персонал.

**Key words.** Personnel management, human resources, human resources, human potential, the staff.

**Вступление.** Современное инновационное развитие экономики определяет новые требования к уровню подготовки персонала, который занимает центральное место в модели устойчивого развития страны и как личность, и как потребитель и производитель благ и услуг, и как генератор новых идей и их воплотитель. В таких условиях возникает необходимость в новых подходах к управлению персоналом как самым ценным ресурсом современной организации.

По мере совершенствования личности у человека формируются два важных качества. Во-первых, умение выделять из множества важных проблем приоритетную в данной ситуации, решению которой человек уделяет основное внимание. Во-вторых, совершенствование личности означает непрерывное обучение искусству ясно видеть происходящее. Когда человек движется к желанной цели, жизненно важно знать, где он сейчас находится. Сопоставление видения (того, что он хочет иметь) и ясного представления о действительности (того, где он находится относительно своей цели) создает творческое напряжение. Сущность совершенствования личности как раз и заключается в обучении тому, как человеку в собственной жизни создавать и поддерживать творческое напряжение, творческий подход к любому делу. Именно такой подход приводит к удовлетворенности человека своим делом. На практике 99 человек из 100 не имеют возможности проявить свой талант и всю жизнь занимаются не своим делом [6, с. 240—241].

Соотношение счастливых и несчастливых сотрудников на работе в идеале составляет — 8 : 1 соответственно, при этом нормой можно считать соотношение 4 : 1.

75 % миллионов работающих американцев, согласно данным HumanCapitalInstitute, не счастливы на их рабочих местах. По данным исследований, проведенным Gallup Management Journal, более 300 млрд долл. США убытков несет экономика США из-за невовлеченности персонала в работу, текучести и т.п. Вовлеченные сотрудники на 40 % продуктивнее и на 87 % выше вероятность, что они не уволятся [9].

Синтетической характеристикой, выражающей степень удовлетворенности своим трудом, является понятие «призвание». [2, с. 82]. Чтобы осознать свое призвание человек должен понимать свою связь с людьми и миром. Для таких людей жить — значит быть частью большого творческого процесса, на который можно влиять, но над которым нельзя господствовать. Речь не идет о работе за деньги, а о труде, как творческой деятельности человека.

В связи с этим управление человеческими ресурсами в настоящее время должно развиваться в направлении развития таланта, способностей, а значит, и компетенций персонала.

**Результаты исследования.** Проведенные нами исследования свидетельствуют о том, что до сих пор в экономической литературе не существует единого подхода к определению сущности понятия «управление персоналом» и встречаются различные трактовки.

Непосредственно понятие «управление человеческими ресурсами» (human resources management), впервые возникло в американском менеджменте, отразив изменения роли и места человека в трудовом процессе, и прочно утвердилось в научной терминологии в 1970-е годы.

Управление персоналом как процесс воздействия на человеческие ресурсы находится в перманентной динамике в части организационно-экономических отношений между менеджерами и управляемым персоналом. В подтверждение этого американские ученые Дж. Химан (J. Human) и Р. Мэйсон (R. Mason) выделяют три основные модели управления персоналом [8]. Эти подходы к описанию функций и задач менеджера по персоналу позволяют проследить основные этапы эволюции управления персоналом. Последняя модель (менеджер по персоналу как *архитектор кадрового потенциала*, играющий в организации ведущую роль в разработке и реализации долговременной стратегии корпорации), наиболее отвечает требованиям рыночной экономики, за рубежом вытеснила предыдущие традиционные модели в начале 1980-х годов.

Динамика менеджмента человеческих ресурсов находит подтверждение и в выдвигаемой американским ученым С. Кови (S.R. Covey) теории симбиоза парадигм, которые характеризуют развитие системы взаимодействия между индивидом и организацией от восприятия наемного работника как обезличенного элемента в производственной системе до признания его целостной личностью [5, с. 152—157].

Эволюция управленческих парадигм прошла от научного представления работника как «экономического существа», парадигмы «человеческих отношений», парадигмы «человеческих ресурсов», которая признавала работника как психологическое существо и главный ресурс организации, вплоть до парадигмы принцип-центричного лидерства, которая рассматривает работника как духовное существо в его целостности. Это предполагает раскрытие всех творческих способностей на основе ценностей, придающих смысл трудовой деятельности. Суть данной парадигмы состоит в том, что «люди — это не просто ценный ресурс или капитал, не просто экономические, социальные и психологические существа. Они еще и духовные существа. Они хотят ощущать смысл, значимость того, чем они занимаются. Люди не хотят работать впустую, даже если их умственные способности полностью при этом задействуются» [5, с. 155].

Данная парадигма аккумулирует и объединяет все лучшее из предыдущих концепций — справедливость, доброту, продуктивность, при этом включая такой элемент, как эффективность, которая опирается не столько на понятие эффективности как соотношения результатов и затрат (efficiency), сколько на способность приносить результаты (effectiveness).

Современная парадигма П. Друкера (P. F. Drucker) отвечает на вопрос: как сделать труд продуктивным, а работника — ориентированным на достижения. В своих трудах автор особо подчеркивает изменения в структуре рабочей силы, обусловленных структурными сдвигами в экономике. «Основные трудности при управлении трудом и работой представляют изменившееся психологическое и социальное положение работника физического труда, ... и появление умственного труда как экономического и социального центра в постиндустриальном информационном обществе» [4, с. 267].

Американский ученый Э. Алленбо основное внимание уделяет умению менеджеров вдохновлять работников с целью раскрытия и реализации их перспектив-

ных способностей. «Хотя совершенствование технологии определенно необходимо для сохранения преимуществ, элементом, оказывающим более серьезное влияние, станет использование скрытого человеческого потенциала» [1, с. 115].

Раскрыть человеческий потенциал в определенной мере становится возможно посредством компетентностного подхода к управлению персоналом. Основной задачей становится определение уровня компетентности и «точек роста» для каждого сотрудника.

Как правило, выделяют следующие типы компетенций:

— *корпоративные (ключевые)* — компетенции, которые поддерживают миссию и ценности организации и применимы к любой должности в организации;

— *управленческие* компетенции, применяемые в отношении должностей всех уровней управления, используемые для оценки руководителей;

— *профессиональные* компетенции, используемые в отношении определенных групп должностей разных функциональных подразделений. Это знания и навыки, определяющие профессиональные обязанности, уровень владения ими, способность применения их на практике отдельными категориями сотрудников;

— *личностные* компетенции, необходимые в любой области деятельности. Под личностной компетенцией подразумеваются духовная зрелость, осознание человеком собственных жизненных целей и смысла жизни, понимание себя и других людей, умение понять глубинные мотивы поведения.

Практика показывает, что некоторые организации используют только ключевые компетенции, другие разрабатывают и используют только управленческие — для проведения оценки топ-менеджеров, а часть компаний разрабатывает профессиональные компетенции только для сотрудников департамента продаж.

Профиль компетенций описывает не только то, что ожидается от сотрудников, но и то, как им следует действовать. Перед проведением оценочных мероприятий необходимо пересматривать и актуализировать профили компетенций, учитывая, что за прошедший период содержание работы сотрудника могло измениться [3].

Существует множество определений понятия «компетенция». Основными считаются два подхода к пониманию компетенций — американский и европейский.

Американский подход определяет компетенции как описание поведения сотрудника: компетенция — это основная характеристика сотрудника, обладая которой, он способен показывать правильное поведение и, как следствие, добиваться высоких результатов в работе.

Европейский подход определяет компетенции как описание рабочих задач или ожидаемых результатов работы: компетенция — это способность сотрудника действовать в соответствии со стандартами, принятыми в организации (определение стандарта-минимума, который должен быть достигнут сотрудником) [3].

Модель компетенций это динамично развивающийся инструмент, который может изменяться с трансформацией тенденций окружающей среды или кардинальных изменений стратегии. Она может выступать в качестве основы оценки деятельности сотрудника, как стимул к обучению, а также как метод саморазвития.

Нами было проведено исследование управления человеческими ресурсами в компаниях США (г. Колумбус, штат Огайо) с помощью методов наблюдения, научной абстракции, опроса и описания действующей модели.

NationwideInsurance — вторая в мире по величине страховая и финансовая компания, сосредоточенная на страховании собственности от несчастных случаев, жизни и сбережений, управлении активами и стратегическими инвестициями. В ней работают около 34000 сотрудников по территории США (32 штата и Округ Колумбия). Была основана в 1926 году американскими фермерами штата Огайо.

На основе изучения опыта управления персоналом можно выделить следующие общие закономерности в системе управления персоналом в организации:

- система управления персоналом соответствует целям, специфике организации и отрасли, стадии жизненного цикла организации;
- система управления персоналом взаимозависима с системой управления организацией в целом, а также других подсистем и внешней средой;
- происходит постоянное изменение функций и роли управления персоналом с развитием самой организации;
- чем меньше уровней управления имеет система управления персоналом, тем она эффективнее работает.

Функция управления персоналом в компании осуществляется Управлением человеческими ресурсами, в состав которого входит подразделение «Управление талантами». Оно занимается вопросами обучения, планированием развития способностей, развитием высшего управленческого персонала.

В компании разработана интегрированная четырехфазная система по работе с персоналом (IHRMIS). [7, с.324—325]

*Фаза 1. Анализ работы.* Для сбора данных о 10 000 позициях использовался компьютерный вопросник анализа работы. Каждая работа описывалась с использованием шести рабочих факторов: менеджерские планы, менеджерские действия, финансовая ответственность, ответственность за человеческие ресурсы, ответственность за знания, контакты и принятие решений.

*Фаза 2. Разработка приложений по управлению человеческими ресурсами.* Эти данные, полученные при анализе работ, используются для разработки методов оценки сотрудников:

- отбор (оценки супервайзеров, баллы центров оценки, руководства по проведению интервью, тесты),
- оценка исполнения (оценка исполнения и обзор развития сотрудника),
- компенсация (оценка уровня данной позиции и управление премиальными выплатами),
- тренинг и развитие (анализ потребностей, прохождение курсов, баллы центра оценки и оценка обучения).

*Фаза 3. Планирование рабочей силы и замещения.* Данные о сотрудниках, собранные с помощью HR-приложений, собираются воедино для получения информации о планировании человеческих ресурсов в масштабе всей компании: данные о новых сотрудниках, ротации кадров и уходе на пенсию и доступность преемников на ключевые позиции.

*Фаза 4. Стратегическое бизнес-планирование.* Данные о человеческих ресурсах были интегрированы с миссией компании и ее стратегическим планированием. Например, IHRMIS может оценить, обладало ли NationwideInsurance человеческими ресурсами для внедрения стратегически новой инициативы в области продаж.

Интегрированная система по работе с персоналом NationwideInsurance неявно основана на компетенциях, хотя «планирование», «надзор» и действия в качестве консультанта могут быть способностями сотрудника, так же как и требованиями позиции сотрудника. Поэтому по масштабу и цели система NationwideInsurance — лучший пример IHRMIS.

Компания отдает предпочтение обучению на рабочем месте, а именно, ротации, планированию замещения должности, индивидуальному планированию, консультированию по вопросам потребности в талантах.

Изменения в научно-технической среде в последнее время обусловили изменение методов и форм обучения — обучение проводится на закрытом портале, где общение может проходить в форуме. Методист учебного центра следит за логикой поступления учебного материала. Информация поступает порционно по необходимости, так как базы данных хранятся в депозитарии. Модуль при стандартной форме может быть с разным содержанием. Всего существует 5 уровней обучения, но инструменты зависят от конкретной задачи (на какой уровень надо перейти). Контроль, завершающий процесс обучения, может осуществляться в двух формах: формальной (например, тест) и неформальной (обратная связь).

Формальное обучение (LearningManagementSystem — LMS) представляет собой повышение квалификации персонала, которое планируется, ежегодно пересматривается и контролируется. LMS — это программный продукт для администрирования, документирования, отслеживания и отчетности образовательной деятельности, такой как учебные программы, учебные занятия, online-события, e-learning программы и обучающий контент. LMS компании Nationwide называется iDrive (продукт компании Successfactors™). Свыше сорока региональных учебных центров компании Nationwide используют iDrive. 65000 сотрудников в месяц регистрируются в системе, но только 20000, то есть каждый третий, завершают свое обучение.

Обучение персонала осуществляется по двум направлениям: профессиональное и личностное развитие. В основе обучения менеджеров среднего и высшего уровня лежит компетентностный подход. Из восьмидесяти универсальных компетенций были выбраны подходящие для менеджеров данной компании, под развитие которых разработаны учебные программы.

По каждому менеджеру собирается информация о его развитии и составляется план развития таланта или способностей. План соответствует положению в матрице компетенций после оценки (рис. 1), утверждается Советом и является основой для приглашения тренеров.

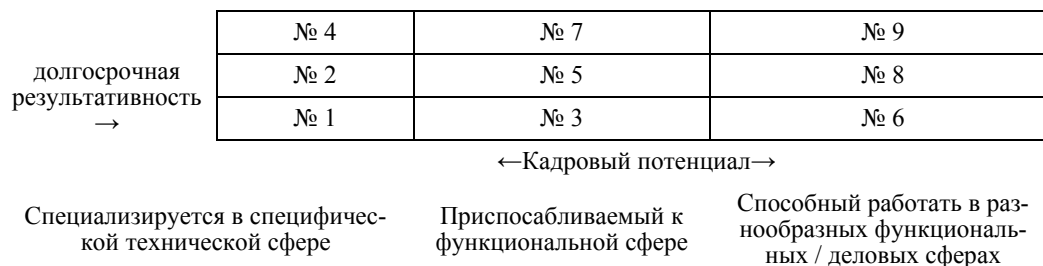


Рис. 1. Матрица компетенций (TalentMatrix)

В компании ежегодно проводится оценивание способностей менеджеров и планируется преосуществленность должностей. Оцениваемый менеджер не знает о своей позиции в матрице. При этом его непосредственный начальник знает и участвует в оценивании. Оценка на соответствии стандартам и ожиданиям необходима при подборе на вакансию, при планировании дальнейшего развития, при идентификации (валидации) карьерного роста.

При массовом найме, например, на 30 вакансий имеется 200 кандидатов, рассылается online-тест, результат которого является переходом к этапу интервью. Важно отметить, что текучесть кадров является критерием оценки эффективности работы менеджера.

В Nationwide проводится опрос удовлетворенности сотрудников (360°). Если результаты неудовлетворительные, то менеджеру назначают коуча (coach) из сторонней организации Gallup. 1млн долл США в год получает Gallup за website, куда вовлечены все сотрудники. Каждый руководитель отвечает за вовлеченность своих подчиненных.

Способы вовлечения могут быть различные:

- повышение квалификации, развитие,
- вдохновение (дать реализоваться),
- общение (чаще обсуждать проблемы и успехи),
- показывать заботу.

Таким образом, по-настоящему внедренная модель компетенций — это рабочий инструмент каждого руководителя и сотрудника организации, а осуществление компетентностного подхода в управлении системно может стать стратегической методологией успешного развития организации.

Несмотря на достоинства и недостатки компетентностной модели ее универсальность заключается в том, что:

1. Модель позволяет выстраивать стратегическую линию будущего развития организации и ясно представлять при этом систему управления персоналом. Эта связь выстраивается через определение уровня профессиональных и личностных компетенций менеджеров и специалистов.

2. Формирование компетенций способствуют сплочению коллектива и достижению общего видения миссии и целей организации как руководством, так и сотрудниками.

3. Модель компетенций лежит в основе системы работы с персоналом:

- облегчается процедура найма персонала;
- сотрудникам дается четкое представление о предъявляемых к ним требованиях;
- повышается эффективность обучения и развития сотрудников, т.к. учебные программы формируются под развитие конкретных компетенций;
- руководство получает возможность управлять карьерой подчиненных и соответствующе стимулировать;
- обеспечивается развитие способностей и талантов персонала.



## Литература

1. Алленбо Э. 5 стратегий великих компаний. — М.: ООО «Изд-во «РОСМЭН-Пресс», 2005. — 253 с.
2. Вебер М. Протестантская этика и дух капитализма. Избранные произведения. — М., 1990.
3. Ветошкина Т. Роль компетенций в управлении персоналом // Кадровик. Кадровый менеджмент. — 2008. — №3 // Режим доступа : <http://www.hr-portal.ru/article/rol-kompetency-v-upravlenii-personalom> Дата доступа: 30.03.2016.
4. Друкер П. Ф. Менеджмент: Пер. с англ. / П. Ф. Друкер, Д. А. Макьярелло. — М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2010. — 704 с.
5. Кови С. Лидерство, основанное на принципах. — Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. — 302 с.
6. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: учебник / В.И. Маслов. — М.: Изд-во «Финпресс», 2004. — 288 с.
7. Спенсер-мл. Л. М. Компетенции на работе. Пер. с англ. / Лайл М. Спенсер-мл., Сайн М. Спенсер. — М.: HIPPO, 2005.— 384 с.
8. Hyman J., Mason R. Managing employee involvement and participation // Work employment and society — L.: British Sociological assoc., 1996. — P. 585—587.
9. Thomas, B. Powered by happy : how to get and stay happy at work (boost performance, increase success, and transform your workday). — Illinois: Sourcebooks, Inc., 2010. — 230 p.

## References

1. Allenbo Je. (2005), 5 strategij velikih kompanij [5 strategies of great companies]. — М.: ООО «Izd-vo «ROSMEN-Press». — 253 s.
2. Veber M. (1990), Protestantskaja jetika i duh kapitalizma. Izbrannye proizvedenija [The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism. Selected Works]. — М.
3. Vetoshkina T. (2008) “The role of competencies in personnel management”. Rol' kompetencij v upravlenii personalom Kadrovik. Kadrovij menedzhment. no.3. // <http://www.hr-portal.ru/article/rol-kompetency-v-upravlenii-personalom> Data dostupa: 30.03.2016.
4. Druker P. F. (2010), Menedzhment [Management]: Translated by P. F. Druker, D. A. Mak'jarello — М.: ООО «I.D. Vil'jams». — 704 s.
5. Kovi S. (2008), Liderstvo, osnovannoe na principah [Leadership based on principles]. — Per. s angl. — М.: Al'pina Biznes Buks, — 302 s.
6. Maslov, V.I. (2004), Strategicheskoe upravlenie personalom v uslovijah jeffektivnoj organizacionnoj kul'tury: uchebnik [Strategic human resource management in the conditions of an effective organizational culture], М.: Izd-vo «Finpress», — 288 s.
7. Spenser-ml. L. M. (2005), Kompetencii na rabote. [Competence at work] Translated by Lajl M. Spenser-ml., Sajn M. Spenser. — М.: HIPPO — 384 s.
8. Hyman J., Mason R. (1996) Managing employee involvement and participation // Work employment and society — L.: British Sociological assoc., — P. 585 — 587.
9. Thomas, B. (2010), Powered by happy : how to get and stay happy at work (boost performance, increase success, and transform your workday). Illinois: Sourcebooks, Inc.— 230 p.

Стаття надійшла до редакції 28.03.2016 р.