

References

1. Lyausheva S.A. "Sotsiokulturnaya integratsiya migrantov v inokulturnuyu sredu", Available at: http://studydoc.ru/doc/677819/sociokul_turnaya-integratsiya-migrantov-v-inokul_turnuyu-sredu (Accessed 23 March 2016)
2. Maly`novs`ka O. A. (2010), Migratsiya i migratsijna polity`ka [Migration and migration policy], Centr naukovoyi literatury`, Kyiv, Ukraine
3. Mnatsakanyan I.A. "Problema analiza mezhkulturnoy adaptatsii", Available at: http://superinf.ru/view_helpstud.php?id=3388 (Accessed 23 March 2016)
4. Naselennya Ukrayiny`. Trudova emigratsiya v Ukrayini (2010) [The population of Ukraine. The labor migration in Ukraine], In-t demografiyita social`ny`x doslidzhen` im. M.V.Ptuxy` NAN Ukrayiny, Kyiv, Ukraine, Available at: http://www.idss.org.ua/monografii/poznyak_2010.pdf (Accessed 23 March 2016)
5. Proskuryakova O.L. (2007) "Adaptatsiya migrantov kak sotsialnyy protsess" [The adaptation of migrants as a social process] — Vestnik OGU #4, Available at: http://vestnik.osu.ru/2007_4/10.pdf (Accessed 23 March 2016)
6. Smolina T.L. "Adaptatsiya k inokulturnoy srede: analiz rodstvennykh ponyatiy" [Adapting to the cultural environment: analysis of related concepts], Available at: <http://humanpsy.ru/smolina/adaptation> (Accessed 23 March 2016)
7. Tarasyuk V. V. (2011) Kul`turny`j shok yak ody`n iz chy`nny`kiv adaptatsiyi i readaptatsiyi migrantiv u novomu sociokul`turnomu spivtovary`stvi [Culture shock as a factor of adaptation and adaptation of migrants in the new socio-cultural community] // Psy`xologichni perspekty`vy`. — Vy`pusk 17. — P. 232—240.
8. Fergana international news bureau "The Swiss experience in the integration of migrants (based on the round table: «The melting pot and multicultural society»" (2013). Available at: www.Ferghana.ru/article.php?id=5169 (Accessed 23 March 2016)
9. Kolot, A.M. (2010), Social`nabezpeka: teoriyataukrayins`kaprakty`ka: Monografiya [Social Security: Theory and Ukrainian Practice: Monograph], KNEU, Kyiv, Ukraine.
10. Kolot, A.M. (2011), "The dialectics of economic and social development as a subject of scientific research", Ukrayina: aspekty` praci. — no. 5. — S. 3-8.

Стаття надійшла до редакції 29.03.2016 р.

УДК 005.95

Vitiunin B.O.,

аспірант,
кафедра управління персоналом та економіки праці
ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет
економіки і торгівлі»,
upec@mail.ua

Vitiunin B.A.,

аспірант,
кафедра управління персоналом и економіки труда
ВУЗ Укоопсоюз «Полтавський університет економіки и торговлі»

Vitiunin V.O.,

postgraduate,
Department of Personnel Management
and Labour Economics
Universities Ukoopspilka «Poltava University
of Economics and Trade»

**ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ
ПРОФЕСІЙНИМИ КОМПЕТЕНЦІЯМИ ПЕРСОНАЛУ:
ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД І МЕТОДИКИ ОЦІНКИ**

**ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМИ КОМПЕТЕНЦИЯМИ ПЕРСОНАЛА:
ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ И МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ**

**IMPROVE MANAGEMENT OF PROFESSIONAL STAFF
COMPETENCE: FOREIGN EXPERIENCE AND METHOD
OF EVALUATION**

У статті розглянуто досвід управління професійними компетенціями працівників у країнах із розвинутою економікою. Визначено методики оцінювання ефективності управління професійними компетенціями як за кордоном, так і на вітчизняних підприємствах і запропоновано до впровадження зарубіжний досвід і комплекс заходів щодо підвищення ефективності управління професійними компетенціями персоналу.

В статье рассмотрен опыт управления профессиональными компетенциями работников в странах с развитой экономикой. Дана характеристика методик оценивания эффективности управления профессиональными компетенциями как за рубежом, так и на отечественных предприятиях и предложены к внедрению зарубежный опыт и комплекс мероприятий по повышению эффективности управления профессиональными компетенциями.

The article deals with management experience in professional competence of workers in developed economies, the Japanese management principles and elements of competence, British areas of evaluating the management effectiveness of professional competence, experience the American modeling of bonuses by level of professional competence. Definition methods of evaluating the management effectiveness of professional competence both abroad and domestic enterprises, program-target method, dialog-adaptive method, forming commitment of workers, economic and mathematical modeling. An introduction to the international experience and range of measures to improve professional competence management of staff.

Ключові слова. Управління, компетенція, професійна компетенція, персонал, мотивація, оплата праці

Ключевые слова. Управление, компетенция, профессиональная компетенция, персонал, мотивация, оплата труда.

Key words. Management competence, professional competence, staff motivation, payment.

Вступ. У сучасних умовах управління професійними компетенціями персоналу — першочергове завдання кадрового менеджменту, оскільки людський чинник як головний фактор виробництва вимагає підтримки й забезпечення працівників знаннями, вміннями й навичками.

Певні аспекти управління професійними компетенціями персоналу розглядали у своїх працях такі вітчизняні й зарубіжні вчені, як: І.В. Болотнікова, Ю.В. Варданян, О.А. Грішнова, А.Я. Кібанов, І.Л. Петрова та інші.

Постановка завдання. Метою статті є визначення основних вітчизняних і зарубіжних методик управління професійними компетенціями персоналу, формування комплексу заходів для підвищення його ефективності.

Результати дослідження. У «Словнику іноземних мов та висловів», «Новому тлумачному словнику української мови» та інших знаходимо, що компетен-

тний (лат. *competens* — належний, відповідний від *competo* — взаємно прагну, відповідаю, підходжу) — це той, хто має достатні знання, який з чим-небудь добре обізнаний, тямущий [5, с. 261]; обізнаний у певній галузі, знаючий, який за своїми знаннями має право робити, вирішувати що-небудь [3, с. 305]; правильний; який володіє необхідною інформацією [2, с. 541].

Основним предметом дослідження у сфері управління персоналом у Японії є здібності людини, тобто її компетенції. Серед найбільш пріоритетних принципів японського управління професійними компетенціями Х. Йосихара виокремлює такі:

1) гарантія зайнятості і створення атмосфери довіри. Такі гарантії ведуть до стабільності людських ресурсів і зменшують плинність кадрів, що є стимулом для працівників, зміцнює відчуття корпоративної спільності, гармонізує відносини рядових співробітників з керівництвом;

2) концепція безперервного навчання. Безперервне навчання приводить до постійного вдосконалення майстерності, де кожна людина може поліпшити виконання своєї роботи, що сприяє саморозвитку. Досягнуті результати надають моральне задоволення. З іншого боку, метою навчання є підготовка до більш відповідальної роботи і просування по службі. Але, на відміну від західного підходу до управління, японці надають особливого значення обов'язку щодо вдосконалення майстерності без очікування будь-якої матеріальної винагороди [6, с. 25—26].

Вивчення японського досвіду дозволяє розробляти різноманітні моделі управління професійними компетенціями персоналу, які містять такі елементи:

- персонал організації;
- детальний облік компетенцій працівника у разі призначення його на ключові посади в організації;
- стиль і культура ділових взаємовідносин в організації;
- довгострокові цілі розвитку організації.

У зарубіжних компаніях посилюється стратегічна роль кадрових департаментів: у Німеччині на одного працівника кадрової служби припадає 130—150, у Франції — 130, в Японії — 40, у США — 100 осіб.

У США найбільша частина працівників кадрової служби зайнята плануванням, відбором, адаптацією та оцінюванням персоналу. На підбір одного кандидата в США витрачається до 16—18 людино-годин, в Японії — до 48 людино-годин. Показники України є меншими в кілька разів.

Окрім збільшення кількості працівників кадрових служб у зарубіжних країнах, покращується також їх якісний склад. Наприклад, у США з кожних 10 працівників 6—7 спеціалістів з психології, соціології, економіки або спеціалісти в галузі трудових відносин, методів ділового оцінювання і навчання, аналітики робіт, вербувальники персоналу у вищих навчальних закладах, консультанти з планування кар'єри тощо. Так, у 500 найбільших американських компаніях і корпораціях понад 30 % спеціалістів, зайнятих кадровою роботою, мають найвищий рівень освіти — диплом магістра і доктора наук.

У Великобританії розроблено стандарт *Investors in People*, який дозволяє всебічно оцінити ефективність стратегії управління професійними компетенціями та управління персоналом загалом. Напрями діяльності, на які спрямована програма *Investors in People*, відображено на рис. 1.

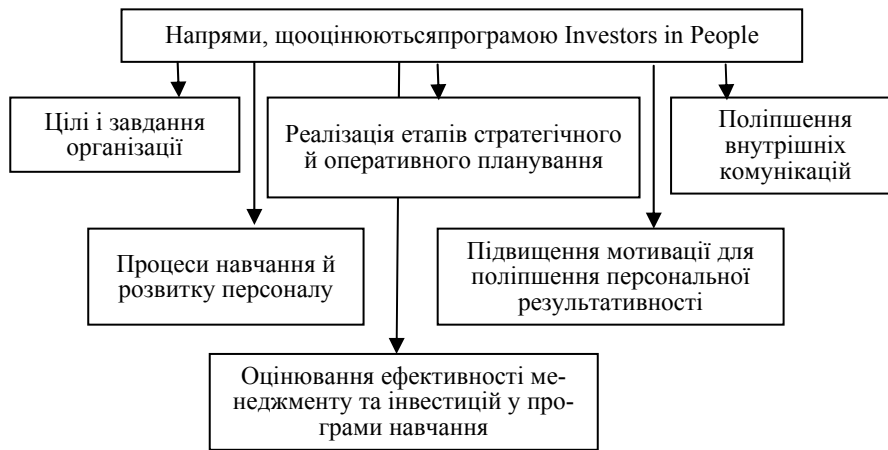


Рис. 1. Напрями оцінювання ефективності управління професійними компетенціями програмою Investors in People

Нагромаджений досвід використання стандарту Investors in People вказує на помітне підвищення показників ефективності діяльності компаній за рахунок поліпшення управління професійними компетенціями персоналу. За даними обстеження 2000 вже сертифікованих за даним стандартом компаній, підвищення професійних компетенцій працівників зазначили 82 % компаній, поліпшення взаємодії в команді — 88 %, підвищення мотивації — 89 %, підвищення результативності — 78 %, поліпшення політики в питаннях навчання й розвитку — 86 %, поліпшення сервісу для клієнтів — 76 %, підвищення ступеня персональної відповідальності — 81 %, зменшення «плинності» — 52 %, підвищення продуктивності — 70 %, підвищення конкурентоспроможності — 72 % компаній [4, с. 458—459].

Звертаючись до практики преміювання у конкретних фірмах зарубіжних країн, наведемо такі приклади. У фірмах США вже тривалий час досить поширеними є дві системи, названі прізвищами їх авторів, — системи Скенлона і Ракера.

Перша базується на розподілі між працівниками і компанією економії витрат на заробітну плату, отриманої в результаті підвищення ефективності праці. Ця економія розподіляється у пропорції 1 до 3 між компанією і працівниками. З суми, що призначена для преміювання працівників, одна п'ята йде до резервного фонду, а решта розподіляється між персоналом (залежно від трудового внеску). За своєю суттю ця система спрямована на зниження частки витрат на заробітну плату у розрахунку на одиницю продукції, забезпечення випереджаючих темпів росту продуктивності праці відносно росту заробітної плати і найбільш прийнятна для підприємств, де частка живої праці висока.

Система Ракера базується на формуванні преміювального фонду залежно від збільшення умовно чистої продукції у розрахунку на один долар заробітної плати. Застосування цієї системи передбачає встановлення так званого стандарту Ракера — питомої ваги фонду оплати праці в обсязі умовно чистої продукції, яка визначається як середня величина за останні роки.

Розмір преміального фонду визначається таким чином: фактичний обсяг умовно чистої продукції помножується на «стандарт Ракера». З розрахункової

величини виключається фактична виплачена працівникам заробітна плата. Сума, що залишилась, розглядається як результат підвищення ефективності виробництва, і значна її частка спрямовується на преміювання персоналу. При визначенні розміру премії конкретних працівників до уваги беруться переважно якісні показники їх діяльності.

Пріоритет якісних показників підтверджується також яскраво вираженою перевагою в оплаті розумової праці порівняно з фізичною. Так, заробітна плата працівників розумової праці в середньому перевищує заробіток робітників: у ФРН — на 20 %; Італії і Данії — на 22 %; Люксембурзі — на 44 %; Франції і Бельгії — на 61 %. Майстри порівняно з кваліфікованими робітниками одержують більше: у ФРН — на 15 %; Нідерландах — на 23 %; Франції — на 30 %; Бельгії — на 40 %.

У США керівники нижчих ланок (майстри, керівники груп, секторів) в середньому мають річний дохід у 1,5 разу вищий ніж промислові робітники. Дохід менеджерів середньої ланки в 2,5 разу вищий ніж у робітників. І цей розрив останнім часом зростає. Фірми влаштовують справжнє полювання за компетентними і перспективними керівниками, приваблюючи їх високими ставками.

Заслуговує на увагу досвід США щодо пріоритету стимулювання праці інженерних кадрів, який дозволяє зацікавити талановитих і перспективних інженерів у максимальній реалізації своїх інтелектуальних здібностей, розробці і застосуванні досягнень науково-технічного прогресу. Щодо рівня оплати праці інженерні кадри займають тут одне з провідних місць. Наприклад, згідно з даними обстеження працівників двохсот масових професій, проведеним Бюро статистики праці США, середньотижнева заробітна плата американських інженерів майже у два рази перевищує середню заробітну плату робітників, лише у адвокатів середньотижнева заробітна плата дещо (на 7 %) вища, ніж у інженерів. Відносно до зарплати інженерів заробітна плата кваліфікованих робітників (ремонтників, інструментальників, механіків, операторів, енергетиків) становить 62 %, а напівкваліфікованих і некваліфікованих робітників (різноробочих, допоміжних, складальників тощо) — менше як 50 %.

Індивідуалізація оплати праці потребує запровадження методів оцінки заслуг і постійного їх удосконалення. Зарубіжний досвід свідчить про доцільність використання багатофакторних методів оцінки заслуг. При цьому вибір факторів має тісно пов'язуватися з родом діяльності, функціональними обов'язками, характером продукту праці тощо. У США, за свідченням фахівців, фірми частіше всього використовують такі фактори, як результативність роботи, її якість, своєчасність виконання, метод роботи, ініціативність, дотримання техніки безпеки, стиль роботи, адаптація до робочого місця тощо.

Заслуговує уваги багатофакторна модель оцінки заслуг, яка запропонована англійськими спеціалістами і включає набір п'яти факторів і такої ж кількості ступенів (А, В, С, Д, Е). Кожному ступеню відмінностей відповідає певна кількість балів: для А — 15—35; для В — 36—59; для С — 60—83; для Д — 84—96; для Е — 97—108. Середня кількість балів отримується шляхом ділення набраної суми на кількість критеріїв оцінки, тобто п'ять. Результати оцінки використовуються таким чином: найвищі результати є підставою для переведення працівників на вищі розряди або посади. При результатах, рівень яких дає підстави для висновку про «відповідність роботи встановленим вимогам», передбачається запровадження матеріального заохочення у вигляді премій, надбавок тощо.

За даними англійських фахівців, персонал організацій за рівнем результатів розподіляється приблизно так: 60 % персоналу мають результати близькі до середніх, загальноприйнятих; 10 % значно перевищують вимоги; 20 % перевищують вимоги, близько 10 % не виконують встановлених вимог, а отже, не заохочуються [1, с. 100].

Усе більше ціняться професійні компетентності як «білих», так і «синіх комирців». Підприємці і менеджери виходять з того, що працівники з широким професійним профілем чутливіші до нововведень, активніше і плідніше беруть участь в управлінні, раціоналізації виробництва, а тому в оплаті праці слід враховувати рівень кваліфікації, «запас» знань персоналу організації.

Реакцією на підвищення рівня професійних компетенцій персоналу стало поширення системи «оплати за кваліфікацію», яка охоплює, як правило, висококваліфікованих робітників, а також керівників середньої і вищої ланок.

Ефективність управління професійними компетенціями працівників визначається методами, що відображено на рис. 2.

Управління професійними компетенціями персоналу має на меті забезпечення конкурентоспроможності організації на ринку і тому для оцінювання його ефективності необхідно порівнювати власні результати з аналогічними по групі компаній певної галузі.



Рис. 2. Методи оцінювання ефективності управління професійними компетенціями персоналу підприємства

Описані методи оцінювання ефективності управління професійними компетенціями та управління персоналом загалом передбачають:

1) методи програмно-цільового управління (його ключовими поняттями є: проблема — ціль — комплекси цілей реалізації з системою розподілу ресурсів — система заходів (рішень));

2) методи діалогово-адаптивного управління (ефективність управління професійними компетенціями визначається можливістю гнучкого реагування на зміни зовнішнього середовища. Застосуванням механізмів самоорганізації, вищим ступенем свободи вибору шляхів досягнення цілей);

3) застосування методів економіко-математичного моделювання дозволяє істотно підвищити ефективність прийняття управлінських рішень, зокрема без додаткових інвестицій;

4) методи формування відданості працівників своїй організації (в результаті роботи таких груп формуються загальні правила взаємодії, відбувається діловий обмін результатами роботи. Виникає ефект синергії, за якого потенціал і можливості компанії як єдиного цілого перевищують суму потенціалів і можливостей її співробітників і підрозділів) [4, с. 460].

До показників, якими можна вимірювати ефективність управління професійними компетенціями персоналу, можна віднести такі: прибуток на 1 працівника, питома вага винагороди у загальних витратах, питома вага преміальних виплат у заробітній платі, кількість працівників на одного працівника кадрової служби, плинність персоналу, кількість днів відсутності на роботі з дозволу адміністрації, питома вага витрат на розвиток персоналу, наповненість соціального пакету, рівень здоров'я працівників тощо.

Висновки. Управління професійними компетенціями персоналу — нова сфера для вітчизняних підприємств, але все частіше використання передових технологій менеджменту дозволяє підвищувати його ефективність, продуктивність праці працівників та прибутки підприємств. Отже, розглянутий досвід управління професійними компетенціями розвинених країн дає можливість використовувати деякі з напрямів і програм на вітчизняних підприємствах з метою підвищення ефективності управління. Запропоновані методи оцінювання ефективності управління професійними компетенціями сприяють, з одного боку, адекватній оцінці рівня ефективності, а з іншого, розвитку професійних компетенцій працівників та підприємств загалом.

Література

1. Костишина Т.А. Конкурентоспроможна система оплати праці: проблеми теорії та практики : монографія / Т.А. Костишина. — Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. — 389 с.
2. Морозов С.М. Словник іншомовних слів / С.М. Морозов, Л.М. Шкарапута. — К. : Наукова думка, 2000. — 680 с.
3. Новий тлумачний словник української мови: у 4-х т. — К. : Аконт, 1999. — Т. 2. — 910 с.
4. Петрова І.Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб. / І.Л. Петрова. — К. : КНЕУ, 2013. — 466 с.
5. Словарь иностранных слов и выражений. — Минск: Современный литератор, 1999. — 575 с.
6. Хачванкян В.В. Менеджмент: курс лекцій/ В.В. Хачванкян. — 2-ге вид., перероб і доп. — Донецьк : ДонУЕП, 2005. — 125 с.

References

1. Kostyshyna, T.A. (2008), Konkurentospromozhna systema oplaty pratsi: problemy teorii ta praktyky [Competitive remuneration system: problems of theory and practice], RVV PUSKU, Poltava, Ukraine.
2. Morozov, S.M., Shkaraputa, L.M. (2000), Slovyk inshomovnykh sliv [Dictionary of foreign words], Naukova dumka, Kyiv, Ukraine.
3. Yaremenko, V., Slipushko, O. (1999), Novyy tлумachnyy slovyk ukrayins'koyi movy u 4-kh tomakh [New Dictionary of the Ukrainian language in four volumes], Akonit, Kyiv, Ukraine.
4. Petrova, I.L. (2013), Stratehichne upravlinnya lyuds'kymy resursamy [Strategic Human Resource Management], KNEU, Kyiv, Ukraine.
5. Trus, N. V. Shubina, T. H. (1999), Slovar inostrannyih slov i vyirazheniy [Dictionary of foreign words and expressions], Sovremennyiy literator, Minsk, Belarus.

6. Khachvankyan, V.V. (2005), Menedzhment [Management], DonUEP, Donets'k, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 08.04.2016 р.

УДК 314.15:341.4

Смалюга А.К.,

аспірант,

Белорусский торгово-экономический университет
потребительской кооперации
Smaliuga@mail.ru

Смалюга А.К.,

аспірант,

Білоруський торгівельно-економічний університет
споживчої кооперації

Smaliuga A.K.,

aspirant of Belarusian Trade

and Economics University of Consumer Cooperatives

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ УКРАИНСКОЙ МИГРАЦИИ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ УКРАЇНСЬКОЇ МІГРАЦІЇ В РЕСПУБЛІЦІ БІЛОРУСЬ

LEGAL ASPECTS OF UKRAINIAN MIGRATION TO THE REPUBLIC OF BELARUS

Дана характеристика правовых документов Республики Беларусь по проблемам общей миграции, трудовой миграции, защиты прав беженцев. Анализируется соответствие белорусского законодательства по проблемам миграции международным правовым документам. Анализируется правовое положение мигрантов с Украины в Республике Беларусь, белорусско-украинское сотрудничество в сфере миграции. Рассматриваются вопросы механизма реализации миграционного законодательства и административные процедуры, осуществления дополнительной и временной защиты положения украинских временных мигрантов в Республике Беларусь. Выполнена по гранту БРФФИ-РГНФ № Г15Р-047.

Дано характеристику правових документів Республіки Білорусь з проблем загальної міграції, трудової міграції, захисту прав біженців. Проаналізовано відповідність білоруського законодавства з проблем міграції з міжнародними правовими документами. Аналізується правове становище мігрантів з України в Республіці Білорусь, білорусько-українське співробітництво в сфері міграції. Розглянуто питання механізму реалізації міграційного законодавства та адміністративні процедури, здійснення додаткового та тимчасового захисту положення українських тимчасових мігрантів в Республіці Білорусь. Виконана за грантом ДФФД-РГНФ № Г15Р-047.

The characteristic of the legal documents of the Republic of Belarus on the problems of total migration, labor migration, protection of refugees' rights is given. The matching Belarusian legislation on migration issues with international legal instruments is