

## ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГІДНОЇ ПРАЦІ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ НА ОСНОВІ КОМПЕТЕНТІСНОГО ПІДХОДУ

НАТАЛІЯ ГУМЕНЮК,

асистент кафедри "Інформаційні системи в економіці" Автомобільно-дорожнього інституту Донецького національного технічного університету, м. Горлівка

У статті запропоновано використання компетентісного підходу для формування односторонньої для роботодавця й працівника системи пріоритетів, яка охоплює складові управління кадрами, умовами праці та соціальними процесами. На основі узагальнення процесів управління персоналом запропоновано схему використання моделей компетенцій для досягнення принципів гідної праці (decent work), що повинна відповідати принципам системності, поваги до людини та її гідності, командної єдності, горизонтальної співпраці, правової та соціальної захищеності.

**Ключові слова:** компетенції, модель, персонал, управління, гідна праця.

**Постановка проблеми.** Концепція гідної праці та досвід її реалізації на підприємствах розвинутих країн світу свідчить про те, що серед стратегічних задач розвитку трудової сфери найважливіше значення має ефективне управління, тобто здатність та вміння ставити цілі, визначати ціннісні орієнтири, координувати виконання задач та функцій, підвищувати професійний рівень робітників та досягати ефективних результатів їх діяльності шляхом створення сприятливого соціально-психологічного клімату та забезпечення матеріально-технічної бази робочих місць. Це обумовлено посиленням ролі та значення працівників як основного джерела формування трудового та інтелектуального капіталу підприємства, унаслідок чого виникає необхідність оптимізації механізму управління персоналом відповідно до принципів гідної праці, що вимагає докорінної перебудови трудових відносин на всіх рівнях управління виробничою діяльністю - від директора до робітника. Основною умовою успішної діяльності за таких обставин має стати досягнення високого задоволення динамічних громадських й особистих потреб членів трудового колективу.

**Останні дослідження й публікації.** Питанням підвищення ефективності управління персоналом та забезпечення гідної праці присвячено достатньо велику кількість робіт вітчизняних та зарубіжних учених, серед яких С. І. Бандур, Д. П. Богиня, В. В. Близнюк, Н. Д. Лук'яненко, Е. М. Лібанова, А. М. Колот, Д. Гай, Ф. Бонне, Ж. Фігуердо, Дж. Стендінг, Р. Анкер, І. Чернишов, Ф. Еггер, Ф. Мехран і Дж. Ріхтер, Д. Бесконд, А. Шатейньє та ін. Водночас учені, надаючи характеристику поняттю та розкриваючи концепцію гідної праці, не аналізують методів її впровадження на промислових підприємствах. Сьогодні ця проблема дуже гостро стоїть на українських підприємствах, де у зв'язку з кризовими процесами на тлі масових звільнень та скорочень робочого часу наростає незадоволення робітників умовами праці, заробітною платнею тощо.

**Метою** статті є аналіз принципів реалізації процесів управління персоналом на промисловому

підприємстві та формування методології забезпечення гідної праці на основі впровадження моделей компетенцій.

**Виклад основного матеріалу.** Посилення уваги до питань забезпечення гідної праці зумовлено багатьма факторами, серед яких слід відмітити швидку зміну зовнішнього середовища, що висуває високі вимоги до підприємств і працівників, безпосередній вплив кількісного і якісного складу працівників на кінцеві результати діяльності підприємства, зростання вимог до якості виконуваної роботи, якості й конкурентоспроможності продукції, що випускається, посилення уваги до результативності праці та зміну ціннісних орієнтацій людей у процесі трудової діяльності, спрямованості мотиваційного механізму на підвищення якості життя. Перераховані проблеми потребують адаптації підприємств, керівництва та персоналу до праці та взаємодії в якісно-нових змінюваних умовах, що вимагають постійного розвитку та пристосування до умов зовнішнього економічного середовища. У таких умовах збалансувати інтереси сторін соціально-трудових відносин та побудувати механізм формування гідної праці на промислових підприємствах України можливо шляхом упровадження практики управління персоналом на основі компетентісного підходу.

Компетенції підприємства формуються за рахунок вдалого (ефективного) поєднання людського фактора, нематеріальних та матеріальних активів [1]. Саме тому для успішної реалізації на підприємствах їх стратегічних цілей і реалізації механізму гідної праці шляхом формування системи компетенцій необхідно вибудувати систему трудових відносин, ґрунтуючись на принципі раціональної акумуляції всіх видів активів підприємства. При цьому ключовим чинником розвитку підприємства стає збіг мети співробітників з метою компанії. Адже будь-які зміни в якості праці працівників підприємства безпосередньо впливають на прибутковість його діяльності, зокрема, змінюються умови виробничої діяльності, які призводять до збоїв і провокують виникнення невідповідностей, що впливають на організаційні,

технологічні, фінансові й інші елементи виробничої та економічної підсистем підприємства й спричиняють зміну економічних результатів функціонування підприємства на ринку.

Тому з метою забезпечення можливості досягнення підприємством конкурентних переваг на ринку стратегічною задачею управління персоналом повинно стати узгодження мети компанії з метою працівників. У зв'язку із цим система трудових відно-

син, яка базується на принципах гідної праці, повинна будуватися на чітких вимогах як до працівника, так і до роботодавця. Вимоги до працівника, його кваліфікації й рівня професійних знань мають підкріплюватися безпечними умовами праці й виробничого процесу. У зв'язку із цим представимо схему управління компетенціями, що побудована на принципах забезпечення гідної праці працівників підприємства (рис. 1).



Рис. 1. Схема управління компетенціями на принципах забезпечення гідної праці.

У цьому контексті компетенції слід розглядати не лише з точки зору відповідності працівника посаді, яку він обіймає, але й забезпечення можливості формування й розвитку його професіоналізму в умовах виробничого середовища. Тому система забезпечення гідної праці, заснована на використанні компетентнісного підходу, має бути побудована на принципах, наведених нижче.

**Принцип системності.** Управління персоналом передбачає, що лінійні керівники, фахівці, працівники кадрових служб розглядають людський ресурс організації як цілісну, взаємопов'язану динамічну систему, що охоплює всі категорії працівників. До того ж ця система має тісні зв'язки із зовнішнім середовищем організації. Системний характер управління персоналом передбачає скоординований підхід до всіх напрямів формування й регулювання людського капіталу організації: набору, відбору, розставляння керівних кадрів, їх підготовки й перепідготовки, селекції та працевлаштування.

**Принцип поваги до людини і її гідності.** Цей принцип є основою завоювання довіри людей, такої необхідної для досягнення організаційного успіху. Його зміст включає максимальний розвиток ініціативи, талантів, професійних навичок; уміння знайти себе в новому середовищі; заохочення досягнень співробітників і їх особистого внеску; створення можливостей для творчого росту, забезпечення таких умов, коли голос кожного буде почутий; захист прав, гідності, гарантії особистої безпеки. Це спосіб мислення керівництва, при якому потреби й інтереси співробітників стоять на першому місці серед пріоритетів організації.

**Принцип командної єдності.** Команда - це ретельно підібраний професійний, самоврядний колектив, що повною мірою розділяє основні цілі й цінності організації та діє як одне ціле. Усі члени команди мають рівні умови, несуть колективну відповідальність за результати діяльності команди, планують діяльність з урахуванням плану роботи кожного члена команди. Функції кожного члена команди досить гнучкі і, як правило, уточнюються в процесі управління з урахуванням ситуації, що складається. Одночасно члени команди зберігають свою самостійність і компетенції. Управління командою здійснюється м'якими, диригентськими методами з урахуванням інтересів і потреб членів команди. Менеджер, що сформував таку згуртовану

команду, може бути спокійним, упевненим у майбутньому організації.

**Принцип горизонтальної співпраці.** У більшості розвинених підприємств спостерігається тенденція передавання прав і відповідальності на низовий рівень управління. Менеджери цього рівня отримали можливість здійснювати свої функції за відсутності суворого контролю згори. Проте для забезпечення в таких умовах адекватної інформаційної підтримки й координації робіт потрібна мережа горизонтальних зв'язків, що характеризуються високою мірою складності. Звичайна вертикально орієнтована структура із сильними елементами бюрократизму погано виконує це завдання.

**Принцип правової й соціальної захищеності.** Цей принцип передбачає суворе дотримання й виконання Конституції України, законів і заснованих на них інших правових актів. Він так само передбачає знання менеджерами, підприємцями, працівниками кадрових служб норм адміністративного, цивільного, трудового, господарського, кримінального права та інших його галузей. Неналежна правова підготовка керівників може негативно позначитися на забезпеченні захисту прав співробітників, привести до конфліктів із ними в процесі операцій із наймання й звільнення та в інших ситуаціях.

Виділяють так само додаткові принципи, які можуть застосовуватися переважно в умовах конкретних ситуацій. До цієї групи можна віднести врахування довгострокової перспективи організації; інтеграцію і згуртованість колективу; участь співробітників в ухваленні рішень; опору на професійне ядро кадрового потенціалу; дотримання балансу інтересів керівників і підлеглих співробітників; співпрацю з профспілками й громадськістю.

**Принцип урахування довгострокової перспективи організації.** Реалізація вимог цього принципу передбачає здійснення стратегічного прогнозування й планування розвитку організації. Стратегічний прогноз повинен дати відповіді на питання планування й довгострокової перспективи роботи з персоналом. Стратегічне прогнозування й планування будуть ефективними, якщо включити їх у загальну систему прогнозування й планування розвитку організації [2].

**Принцип інтеграції й згуртованості колективу.** Реалізація цього принципу можлива при вихованні колективу в дусі корпоративної, солідар-

ної відповідальності й розуміння того факту, що особиста доля кожного залежить від виживання організації, від правильно обраної стратегії розвитку. При її реорганізації не слід захоплюватися механічним скороченням робочих місць, згорти програми з навчання персоналу й підвищення кваліфікації. Подібні методи можуть викликати в співробітників стресові ситуації, невдоволення її керівництвом. Заходи управління персоналом мають сприяти активізації прагнень працівників до підвищення кваліфікації, до саморозвитку, готовності до переорієнтації підприємства для виробництва нових видів продукції. При цьому важливою є підтримка сприятливого морально-психологічного клімату, довірчих відносин співробітників із керівниками різних рівнів і шанобливе ставлення працівників один до одного.

**Принцип участі співробітників в ухваленні рішень.** На розвинених підприємствах багато важливих рішень приймаються на особливих засіданнях, відкритих для широкого кола працівників. Зазвичай усі, хто має відношення до виконання прийнятих рішень, бувають на засіданнях. Вони беруть участь в обговоренні передбачуваних варіантів рішень, висловлюють свої рекомендації та вносять пропозиції з

удосконалення того або іншого варіанту. Така участь запобігає опору персоналу непопулярним організаційним і технологічним нововведенням, сприяє не лише взаєморозумінню менеджерів і рядових працівників, але й підвищує продуктивність праці.

**Принцип опори на професійне ядро кадрового потенціалу.** Ядро кадрового потенціалу є сукупністю здібностей працівників організації, які забезпечують їй стратегічну перевагу на ринках товарів, послуг і знань. Цінність цих переваг полягає в тому, що конкуренти виявляються не здатними виробляти аналогічні за якістю продукти й послуги або запізнюються з упровадженням нововведень. Ці здібності властиві організаційній системі підприємства, а не окремим видатним працівникам. Вони служать довготривалою основою для розробки й прийняття стратегічно важливих рішень, що забезпечують еволюцію організаційної системи та її адаптацію до умов змінюваного зовнішнього середовища.

**Принцип дотримання балансу інтересів керівників і підпорядкованих співробітників.** Провідні організації велику роль відводять збору інформації про те, що думають їх співробітники про бізнес, про зміст діяльності керівної ланки менедж-

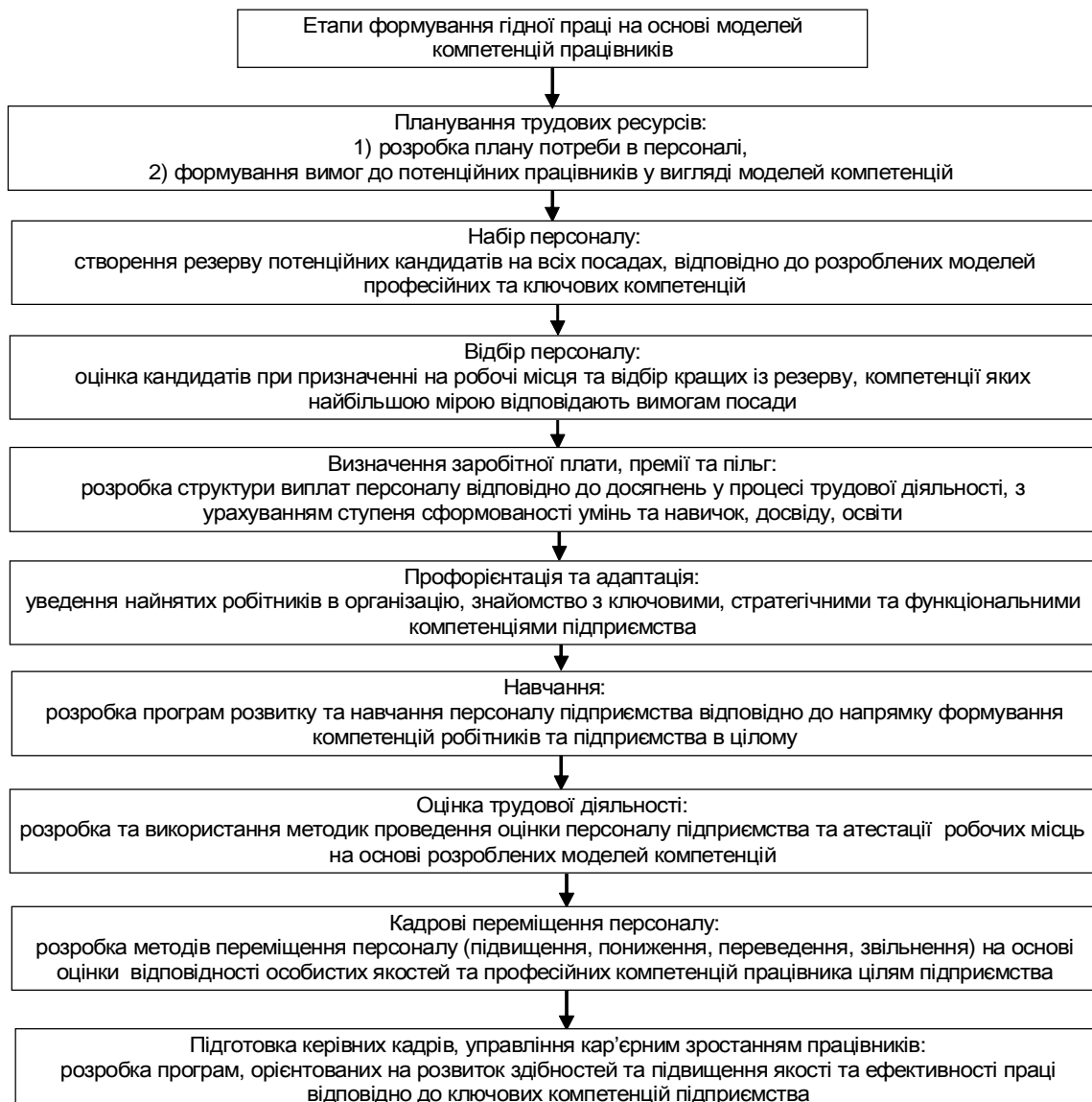


Рис. 2. Етапи формування гідної праці на основі моделей компетенцій.

жерів, умови й оплату праці співробітників, про дотримання принципів трудової етики, про залучення персоналу до рішення корпоративних завдань та ін.

Отже, проаналізовані принципи формування механізму гідної праці на основі компетентного підходу мають на меті забезпечення ефективної взаємодії суб'єктів соціально-трудоких відносин на всіх стадіях управління персоналом (рис. 2).

Ефективно працююча модель компетенцій є основою системи забезпечення гідної праці у виробничих умовах. При цьому компетенції мають відповідати ряду вимог і критеріїв, основними серед яких є:

1) вичерпність - перелік компетенцій повинен повністю окреслювати важливі функції робочої діяльності. Це досягається шляхом використання 10 - 12 компетенцій;

2) дискретність - окрема компетенція повинна стосуватися певної діяльності, яка може бути чітко виокремлена з-поміж інших видів діяльності. Якщо компетенції перекриваються, буде важко точно оцінювати роботу або людей;

3) сфокусованість - кожна компетенція має бути чітко визначена й не повинна охоплювати занадто великий спектр якостей і вмінь;

4) доступність - кожна компетенція має бути доступно сформульована для універсального використання;

5) конгруентність - компетенції повинні зміцнювати організаційну культуру й посилювати довгострокові цілі компанії;

6) актуальність - система компетенцій повинна оновлюватися й повинна відбивати сучасні й майбутні (передбачувані) потреби організації.

Компетентнісний підхід як інструмент досягнення гідної праці дає чітке визначення професійних і поведінкових вимог, що висуваються до працівника залежно від його керівного рівня, професії, посади й виконуваних завдань [3, 4]. При цьому універсальність застосування моделі полягає в тому, що:

1) модель дозволяє безпосередньо пов'язати систему управління персоналом зі стратегічними цілями організації. Цей зв'язок вибудовується через визначення професійних та особистісних якостей працівників, ключових компетенцій майбутнього компанії;

2) компетенції сприяють формуванню корпоративної культури та соціальної відповідальності, досягненню загального бачення місії й цілей організації як керівництвом компанії, так і її працівниками;

3) модель описує реальну поведінку працівника на робочому місці доступною для нього мовою, що підвищує віддачу при використанні компетенцій;

4) модель компетенцій лежить в основі системи ефективного роботи з персоналом:

- полегшується процедура найму - з'являється можливість порівняти характеристики кандидата з вимогами до посади;

- працівникам дається чітке уявлення про вимоги, що висуваються до них, про стандарти успішного виконання роботи;

- підвищується ефективність навчання й розвитку працівників, оскільки програми навчання формуються з метою досягнення корпоративних стандартів, указаних у компетенціях;

- керівник отримує критерії для оцінки ефективності роботи підлеглих і, як наслідок, для оцінки відповідності персоналу завданням, що стоять перед компанією;

- забезпечується розвиток персоналу й планування кар'єри.

## Висновки

1. Компетентність і професіоналізм усіх категорій персоналу є стратегічними чинниками успіху підприємства, важливим елементом його конкурентоспроможності. Підприємство має бути зацікавлене в залученні кваліфікованих робочих кадрів, перспективних випускників ВНЗ, фахівців і керівників зі стажем роботи, їх адаптації й успішній роботі, розвитку й удосконаленню їхньої професійної компетенції. Тому процеси формування гідної праці передбачають удосконалення загальної структури трудових відносин на всіх рівнях управління, посилення контролю за дотриманням трудового законодавства, прав та свобод працівників, надання можливостей висловлювати пропозиції щодо управління виробничим процесом. Метою цих заходів є забезпечення збалансованості цілей окремих працівників та керівництва з концепцією роботи підприємства, унаслідок чого підвищується загальна ефективність роботи системи управління персоналом.

2. Інструментом, що дозволить посилити соціальну відповідальність сторін трудових відносин, є модель компетенцій. З одного боку, підприємство, вимагаючи від працівника підвищення параметрів якості, продуктивності та ефективності його праці, має гарантувати дотримання його прав, забезпечувати прийнятні умови праці, що мають бути зафіксовані в моделі компетенцій. З іншого - модель регламентує необхідні особисті характеристики та професійні якості працівника, якими він має володіти для успішного виконання обов'язків у процесі трудової діяльності. Упровадження моделей компетенцій у вигляді чітко сформульованих прав, обов'язків та рекомендацій до сторін трудових відносин, засноване на дотриманні фундаментальних принципів гідної праці, дозволить урегулювати конфлікти в соціально-трудоцій сфері, скоротити кількість актів протесту та незадоволення, посилити відповідальність за результати трудової діяльності.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Верба В. А. Управлінське консультування: концепція, організація, розвиток : [монографія] / В. А. Верба. - К. : КНЕУ, 2011. - 327 с.
2. Гара В. А. Современная парадигма труда / В. А. Гара, Е. В. Нехода. - Томск : Интернет-издательство ВШБ ТГУ, 2008. - 80 с.
3. Спенсер Л. М. Компетенции в работе / Л. М. Спенсер ; [пер с англ.]. - М. : НИППО, 2005. - 384 с.
4. Скляр Є. П. Сутність та складові компетенції персоналу / Є. П. Скляр // Економіка, менеджмент, підприємництво : зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені В. Даля. - 2011. - № 23(1). - Ч. 1. - С. 174-179.
5. Prahalad C. K. The core competence of the corporation / C. K. Prahalad, G. Hamel // Harvard Business Review. - 1990. - May-June. - Pp. 79-93.
6. Guerrieri P. National Competitive Advantages and Microeconomics Behaviour / P. Guerrieri, A. Tylecote // Economics of Innovation and New Technology. - 1994. - № 3. - Pp.49-76.
7. Hitt M. A. Strategic management: competitiveness and globalization / M. A. Hitt. - West Publishing Company, 1995. - 1085 p.

## REFERENCES

1. Verba V. A. (2011), *Management consulting: conception, organization development*, Kyiv National Economic University, Kyiv, 327 p.
2. Haha V. A., Nekhoda E. V. (2008), *Modern Paradigm labor*, Tomsk, 80 p.
3. Spenser L. M. (2005), *Competence in the work*, Moscow, 384 p.
4. Skliar Ye. P. (2011), *Essence and elements of competence*

№ 2 (122) березень-квітень 2013 р.



of personnel, *Ekonomika, menedzhment, pidpriemnytstvo*, zbirnyk naukovykh prats Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni V.Dalia, No. 23(I), part 1, pp. 174-179.

5. Prahalad C. K., Hamel G. (1990), The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, May-June, pp. 79-93.

6. Guerrieri P., Tylecote A. (1994), National Competitive Advantages and Microeconomics Behaviour, *Economics of Innovation and New Technology*, No. 3, pp. 49-76.

7. Hitt M. A. (1995), *Strategic management: competitiveness and globalization*, West Publishing Company, 1085 p.

Nataliia Humeniuk

## DECENT WORK ON INDUSTRIAL ENTERPRISE BASED THE APPROACH COMPETITIVE

The article proves that achieving decent work possible under the coordination purposes of the enterprise with the goals of employees on the basis of explicit requirements as to such employees to the production process. In connection with the proposed use of the competency approach to create such a system of priorities, and the control scheme of responsibility includes managing staff, working conditions and social processes. Based on the generalization of human resource management processes proposed scheme using competency models to achieve decent work, which must conform to the principles of consistency, respect and human dignity, team unity, horizontal cooperation, legal and social protection. Also in the formation of decent work in the enterprise increases the role additional principles: long-term records of the organization, integration and team cohesion, participation of employees in decision making, reliance on professional core human resources, balancing the interests of managers and subordinate employees, cooperation with trade unions and public. These principles must be formed and regulated competency models at appropriate stages of HR ranging from selection procedures for the vacant position and ending with the adoption of a decision to move up the career ladder or dismissal from office. Implementation of competency models in the form of clearly defined rights, responsibilities and recommendations to the parties to labor relations will settle conflicts in social and labor issues, reduce the number of acts of protest and dissatisfaction, increase the responsibility for the results of work.

*Keywords: competencies, model, personnel, management, decent work*

© Н. Гуменюк

Надійшла до редакції 11.03.2013

УДК 658.8/339.37(477)

## ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКОГО РИТЕЙЛУ В АСПЕКТІ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

ЛАРИСА ІВАНЕНКО,

кандидат економічних наук, доцент кафедри "Маркетинг"  
Донецького національного університету

АНТОН КАЛЮЖНИЙ,

ТОВ "Амстор", м. Донецьк

У статті представлено огляд ринку роздрібної торгівлі України на етапі його зростання після спаду 2008-2009 рр. унаслідок світової кризи. Визначено структуру найпоширеніших торгових форматів роздрібною ринку, а також головних його гравців. Проаналізовано перспективи та напрямки подальшого розвитку українського ритейлу, дана оцінка ролі та значущості інновацій для розвитку світової торгівлі, визначено інноваційні пріоритети підприємств торгівлі України й тенденції подальшого розвитку. Також визначено найвпливовіші тренди й технології, які уможливають залучення нових споживачів та забезпечують стабільність продажів. Детально розглянуто Mobile commerce як найбільш перспективний напрямок розвитку ринку.

*Ключові слова: ритейл, інновації, ринок роздрібної торгівлі, роздрібна мережа, торговельні формати.*

**Постановка проблеми.** Актуальність інноваційної моделі розвитку зумовлена швидким зростанням впливу нових технологій на економічні перспек-

тиви України. Торговельна сфера сьогодні - один із векторів національного господарства, що найбільше розвивається в Україні. Торгівля є одним із най-

№ 2 (122) березень-квітень 2013 р.