

УДК 331.104

**Бей Г.В., к.е.н., доцент, Донецький національний університет імені Василя Стуса**  
**КОМПЕТЕНТІСНІ СКЛАДОВІ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В КОНТЕКСТІ**  
**ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ ПОВЕДІНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

В статті розглянуто теоретико-методологічне обґрунтування можливостей застосування принципів поведінкової економіки в процесі формування компетентнісних складових HR-менеджера, чинників, що впливають на зміну раціональної поведінки фахівця. Обґрунтовано необхідність гнучкої зміни професійної поведінки HR-менеджера і підходів до управління персоналом, органічного поєднання методи поведінкового впливу та очікувань працівників. Сформульовано модель синхронізації організаційних функцій управління персоналом, компетенцій та факторів зміни раціональної поведінки HR-фахівця та визначено умови побудови ефективної прогностичної моделі на основі знання системних особливостей функціонування когнітивної сфери людини. Визначено послідовність дій в процесі формування професійних компетенцій HR-менеджера із врахуванням особливостей прояву як його особистої поведінки, так і можливої поведінки персоналу під час вирішення поставлених завдань.

**Ключові слова:** поведінкова економіка, компетенції, компетентнісний підхід, когнітивні чинники, HR-менеджмент.

Рис. 2, Табл. 1, Літ. 9

**Bei H.**

**COMPETENCE COMPONENTS OF HR-MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF**  
**FORMING AND DEVELOPMENT OF BEHAVIORAL ECONOMY**

In article theoretic and methodological base for opportunities of use of the behavioural economy principles in the course of forming the HR manager's competence components and factors, influencing changes of rational behavior of the specialist, are considered. Need of flexible change of professional behavior of the HR manager and approaches to personnel management, organic consolidation of methods of behavioral influence and expectations of workers had proved. The model of synchronization of organizational management functions by personnel is formulated, competences and factors of change of rational behavior of the HR specialist and conditions of creation of effective prognostic model on the basis of knowledge of system features of functioning of the person's cognitive sphere are determined. The sequence of actions in the course of forming of professional competences of the HR manager taking into account features of manifestation both his personal behavior, and possible behavior of personnel is determined during the solution of objectives.

**Keywords:** behavioural economy, competences, competence approach, cognitive factors, HR-management.

**Бей А.В.**

**КОМПЕТЕНТНОСТНЫЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ HR-МЕНЕДЖМЕНТА В КОНТЕКСТЕ**  
**ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ПОВЕДЕНЧЕСКОЙ ЭКОНОМИКИ**

В статье рассмотрено теоретико-методологическое обоснование возможностей применения принципов поведенческой экономики в процессе формирования компетентных составляющих HR-менеджера, факторов, которые влияют на смену рационального поведения специалиста. Обоснована необходимость гибкого изменения профессионального поведения HR-менеджера и подходов к управлению персоналом, органического объединения методов поведенческого влияния и ожиданий работников. Сформулирована модель синхронизации организационных функций управления

персоналом, компетенцій и факторов изменения рационального поведения HR-специалиста и определены условия построения эффективной прогностической модели на основе знания системных особенностей функционирования когнитивной сферы человека. Определена последовательность действий в процессе формирования профессиональных компетенций HR-менеджера с учетом особенностей проявления как его личного поведения, так и возможного поведения персонала во время решения поставленных задач.

**Ключевые слова:** поведенческая экономика, компетенции, компетентнісний підхід, когнитивні фактори, HR-менеджмент.

*Постановка проблеми.* Теорія і практика управління персоналом в організації знаходиться сьогодні під впливом значних змін і перетворень, пов'язаних із пришвидшенням інформаційного обміну, викликами науково-технічного прогресу, підвищенням конкуренції та зростанням потреби у найбільш раціональному використанні наявних людських ресурсів. Все більше кількість та якість прийнятих рішень, особистісної взаємодії та економічної ефективності діяльності організації залежить від психологічних, інтелектуальних, емоційних характеристик персоналу, його здатності вчасно набуті і використати необхідні професійні і компетентнісні навички.

З іншого боку, наукові впровадження і розробки послідовників біхевіоральної або поведінкової економіки дозволяють визначити пріоритетні напрями вивчення поведінки економічних агентів, що представляється особливо актуальним в контексті формування високоефективної системи HR-менеджменту та професійних компетенцій HR-фахівців.

В той же час, українські підприємства сьогодні стикаються із проблемою відсутності дієвих інструментів регулювання діяльності персоналу, зниження його професійної мобільності та результативного використання власних інтелектуальних характеристик, що обумовлюється недостатнім рівнем застосування сучасних наукових розробок вітчизняних і закордонних дослідників, відсутністю бажання вводити гнучкі і ефективні концептуальні моделі управління персоналом тощо.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Науковим дослідженням компетентнісних складових сучасного конкурентоспроможного фахівця сфери управління персоналом присвячено багато наукових праць українських та закордонних вчених, зокрема О.А. Грішнєвої, А.М. Колота, Е.М. Лібанової, А.В. Синиченко, Н.В. Коваленко, В.В. Ушкальова, М. Бомензат, Р. Бояцис, Р. Вільямс та ін. Поведінкові елементи формування ефективної системи управління персоналом наведено у роботах Р. Кеттела, К. Леонгарда, Дж. Берсин, В. Хеннінга, Б. Карлофа, Б. Флемхольца, Л. Ю. Бабінцевої, Г. О. Савченко, Н.П. Базалійської, Ф. Попадюка.

Однак, незважаючи на наявність публікацій і ґрунтовних наукових розробок у цьому напрямку, впливу можливостей використання поведінкових складових в управлінні персоналом і формування на їх основі компетентнісних складових HR-менеджера як високопрофесійного фахівця, приділяється недостатньо уваги, що обумовлює вибір теми дослідження.

Отже, *метою* дослідження виступає визначення компетентнісних складових HR-менеджера в контексті формування і розвитку поведінкової економіки.

*Виклад основного матеріалу.* Поведінкова економіка по свої суті є поєднанням економіки і психології, основні постулати якої формуються на основі теорії вибору і зміни поведінки економічних агентів під впливом соціальних, когнітивних та економічних чинників. Ця наука отримала значного розвитку в останні роки завдяки дослідженням Д. Канемана, Р. Талера, А.Тверські та ін. [5].

Основним її постулатом виступає розуміння того, що людина не завжди робить свій вибір відповідно до можливого оптимального результату, тобто не завжди обирає тільки те, що може собі дозволити. Стандартна економічна теорія не враховує того, що людина робить свій вибір на основі різноманітних упереджень, надлишкової самовпевненості та навіть під впливом моменту чи власного емоційного стану [5]. Однак, ця наука є набагато складнішою, і більша частина її постулатів може бути застосована у сфері управління персоналом або HR-менеджменту.

Так, Дж. Берсін у своїх дослідженнях підкреслює важливість положення про «архітектуру вибору», яка представляє собою індексований набір варіантів, який допомагає людям приймати більш обґрунтовані рішення. В кожній людині є власна «архітектура вибору», але використовуючи її можна стимулювати людей, в даному випадку персонал організації, робити «правильний» вибір [1, 3].

Прикладом застосування цього постулату поведінкової економіки є його використання у державному управлінні та бізнесі, коли прості дії спричиняють прогнозовану поведінку споживачів (розсилка інформації, в якій цільовий користувач порівнюється із іншими, що вже виконали умови, наприклад, сплатили податки, стимулює його зробити те саме і, відповідно, підвищити надходження до бюджету).

У сфері управління персоналом можна навести багато прикладів, коли вмале маніпулювання очікуваннями працівників призводить до бажаного результату, підвищуючи продуктивність праці, ефективність командної роботи, досягнення поставлених цілей тощо. Прийняття рішень щодо прийому на роботу, розвитку персоналу, налагодження тісного співробітництва у конфліктному колективі, стимулювання до якісної праці та виконання правил трудового розпорядку – HR-менеджер постійно стикається із необхідністю «підштовхувати» працівників до вибору оптимального варіанту дій. Кожне рішення, прийняте щодо персоналу, кожна розроблена програма, стратегія чи документ спонукатимуть персонал поводити себе тим чи іншим способом, що слід враховувати під час їх створення та імплементації.

У табл.1 наведено приклади застосування принципів поведінкової економіки у сфері HR-менеджменту.

Таблиця 1

**Основні принципи теорії поведінкової економіки та їх застосування в HR-менеджменті**

<i>Принцип</i>	<i>Пояснення</i>	<i>Реалізація в HR-менеджменті</i>
Ефект володіння	Цінність об'єкта, що знаходиться у володінні людини, може змінюватись в залежності від особистого ставлення до її цінності	Персонал з більш високим рівнем залученості, прихильності до організації з меншою вірогідністю оцінює варіанти зміни місця роботи
Вибір за замовчуванням/ Перевантаження вибором	За наявності великої кількості наданих варіантів люди схильні відчувати незадоволеність та втому	Пропонуючи зміни у діяльності чи процедурах, слід зменшити кількість варіантів або спростити форму виконання, це спонукатиме більшу кількість персоналу погодитись на зміни та швидше прийняти рішення

Продовження таблиці 1

Несприйняття втрат	Подвійний рівень незадоволення від втрат у порівнянні із радістю від отримання	Заохочення, вже надані працівникам, не слід відмінати, що спричинить подвійне відчуття спротиву і негативних емоцій
Якорі	Встановлення цінностей на основі власного попереднього досвіду взаємодії	Під час постановки завдань слід спершу обирати більш складні, поступово знижуючи їх складність, що дозволить працівнику пізніше відчувати впевненість у їх вирішенні
Оптимістичне зміщення	Схильність людей переоцінювати можливість настання оптимістичних подій та недооцінювати настання негативних	Якщо об'єктивна оцінка кандидата на посаду не настільки оптимістична, як суб'єктивна, краще прислухатись до неї, оскільки у більшості випадків очікування, що кандидат виправдає надії, не здійснюється
Погляд у минуле	Упевненість у тому, що події, які відбувались у минулому, скоріш за все, повторяться у майбутньому	Наявність досвіду і абсолютної упевненості у настанні якихось подій слід ретельно перевіряти перед прийняттям важливого управлінського рішення
Взаємність	Отримання подарунку, поділ цінною інформацією, будь-які інші прояви позитивного ставлення до людини спонукають її до аналогічних дій у відповідь	Застосування похвали, невеликих заохочуючих подарунків чи премій дозволяє встановити гарні відносини навіть із складними, конфліктними працівниками
Стадна поведінка	Більшість людей схильна робити те саме, що й інші, незважаючи на наявність поведінки, яка була б більш корисною для них особисто	Використання методу сторіз (прикладів «хорошої», «правильної» поведінки успішними представниками професії) дозволяє спонукати персонал до необхідних, бажаних дій

Як бачимо, принципи поведінкової економіки в управлінні персоналом охоплюють значний спектр взаємодії і можуть бути використаними під час повсякденної роботи. Для того, щоб використовувати подібні техніки, HR-менеджер, з іншого боку, повинен володіти певним набором знань, умінь, навичок і компетенцій.

Оскільки система управління персоналом являє собою комплекс цілей, завдань й основних напрямків діяльності у сфері забезпечення ефективності роботи персоналу, для оцінки професійної поведінки HR-менеджера може бути застосований компетентісний підхід.

Під компетенцією у більшості наукових праць розуміється особливий інформаційний ресурс, що містить досвід, знання і навички про спосіб організації і управління ресурсами і бізнес-процесами для досягнення поставлених цілей, носієм якого є працівник [7].

В той же час, компетенції з точки зору поведінкових моделей розглядаються як здатності, що відображають певні стандарти поведінки, або демонстрацію людиною через певні поведінкові індикатори своєї спроможності ефективно виконувати свої функції [8].

Компетентісний підхід описує не стільки знання і навички людини, скільки модель професійної поведінки, за допомогою якої встановлюється прямий зв'язок застосовуваних знань, умінь і навичок з конкретними, вимірюваними результатами трудової діяльності працівника. Оцінюючи власну компетентність працівники отримують можливість не тільки визначити здатність здійснювати необхідну професійну діяльність чи зрозуміти причини свого трудового успіху або невдачі, але і нести за неї відповідальність, усвідомлювати, яким чином досягається потрібний результат.

Поведінкова компонента займає все більше значення під час створення сучасних моделей організації. Так, згідно дослідження Н. П. Базалійської, кожна наступна модель все ширше розкриває особливості функціонування поведінкової компоненти у моделях організації та відображає переваги врахування поведінки працівника як об'єкта управління [4].

Модель людини, яка вдосконалюється і навчається, що сьогодні визначена як домінуюча, відображає зміщення уваги у поведінці працівників у бік розвитку особистої трудової майстерності та упорядкованості трудової поведінки, внутрішньої свідомої готовності самого працівника віддавати свій талант і знання на користь організації, максимальної універсалізації виконуваних трудових завдань та виробничих операцій та ін.

З урахування цих положень, HR-менеджер повинен гнучко змінювати свою поведінку і підходи до управління персоналом, органічно поєднуючи методи поведінкового впливу та очікувань працівників.

Так, під час рішення управлінських проблем в процесі збирання та аналізу інформації, визначення проблем, вироблення альтернативних рішень і вибору курсу дій поведінкові особливості необхідно враховувати на етапі здійснення впливу на оточуючих, а саме під час передачі необхідної інформації, подолання бар'єрів і опору, визначенні бажаних і очікуваних дій людей.

Від ефективності теоретичних підходів і практичних методів роботи з людьми, які використовують в своїй повсякденній роботі HR-менеджер, на пряму залежить загальний стан персоналу підприємства, рівень його кваліфікації і професіоналізму, здатність працівників оптимально вирішувати поставлені перед ними завдання і приносити прибуток, розділяти положення корпоративної культури та залишатись залученими і мотивованими під час прийняття управлінських рішень.

Узагальнюючи існуючі підходи до компетенцій, необхідних HR-менеджеру, та основні положення поведінкової теорії, складемо модель синхронізації організаційних функцій управління персоналом, компетенцій та факторів зміни раціональної поведінки фахівця (рис. 1



Рис.1. Модель синхронізації організаційних функцій управління персоналом, компетенцій та факторів зміни раціональної поведінки HR-фахівця

В наведеній моделі відображено простий взаємозв'язок між тим, як наявність певних відчуттів, різниці у сприйнятті, рівня концентрації уваги, пам'яті та особливостей мислення може змінювати процес формування необхідних компетенцій фахівця сфери управління персоналом та впливати на організаційні процеси.

Серед основних компетенцій HR-менеджера визначено:

1. *Когнітивні*. Складаються з необхідних знань, умінь і навичок, отриманих фахівцем під час персонального розвитку і досвідченості. Їх рівень формує ступінь розвитку і впливу когнітивних факторів на подальшу зміну раціональної поведінки в процесі управлінської праці;
2. *Функціональні*. Містять здатності проявляти і застосовувати професійну поведінку, приймати обґрунтовані та об'єктивні рішення, орієнтацію на результат. Когнітивні чинники в цьому випадку опосередковано впливають на результати діяльності фахівця, оскільки професійну поведінку багато в чому визначають і обмежують різноманітні професійні правила і нормативи;
3. *Соціальні*. Здатність і готовність до співробітництва, підтримання і розвитку відносин, встановлення міжособистісних, внутрішньо- і зовнішньо організаційних комунікацій, розуміння потреб колективу та окремих працівників. В цьому випадку когнітивні чинники можуть відігравати значну роль у зміні раціональної поведінки фахівця, оскільки соціальна активність вимагає гнучкості у прийнятті рішень і може містити певні відхилення від загальноприйнятих очікувань;
4. *Особистісні*. Стійкі характеристики особистості, пов'язані із виконанням роботи, уміння поєднувати емпатію та націленість на результат, стресостійкість, аналітичні та інші здібності. Ця група компетенції найбільш схильна до впливу з боку когнітивних факторів. Якщо фахівець є схильним до ірраціональності, він проявить її в процесі особистісної взаємодії;
5. *Етичні*. Особистісні і професійні цінності та здатність приймати рішення на їх основі. Як і у випадку з функціональними компетенціями, вплив факторів зміни раціональної поведінки є опосередкованим і таким, що обмежується власними і професійними цінностями і нормативами.
6. *Мета-компетенції*. Сприйняття критики та можливість подальшого набуття компетенцій. В залежності від власної чутливості до критики фахівець може бути схильним до зміни раціональної поведінки у бік ірраціональної та відмови від подальшого вдосконалення і розвитку.

Зазначені фактори призводять до відхилення від раціональної моделі поведінки, а отже, дослідження у цій сфері дозволять спрогнозувати появу такого відхилення і можливі результати (позитивні чи негативні) на рівні оцінки вірогідності існування чи появи зазначених факторів у конкретній ситуації.

Створення ефективної прогностичної моделі є можливим за умови знання системних особливостей функціонування когнітивної сфери людини, зокрема притаманних їй когнітивних викривлень.

На думку Ушкальова В. В., існуючий сьогодні традиційний підхід до набуття знань, умінь і навичок, які складають основу тієї чи іншої компетенції, а отже і моделі професійної поведінки, не враховує складність функціонування та мінливості когнітивних характеристик об'єкту розвитку (таких як відчуття, мислення, увага, сприйняття, пам'ять та репрезентація) і потребує подальшого вдосконалення [6].

Таким чином, в процесі формування професійних компетенцій HR-менеджера слід враховувати і відстежувати особливості прояву як його особистої поведінки, так і можливої поведінки персоналу під час вирішення поставлених завдань.

Послідовність етапів, спрямованих на досягнення оптимальної трудової поведінки і удосконалення ефективності функціонування системи управління персоналом в організації з урахуванням регуляторів професійної поведінки і компетентісного підходу представлена на рис.2.



**Рис.2. Етапи досягнення оптимальної трудової поведінки в процесі здійснення трудової діяльності**

Досягнення оптимальних результатів трудової поведінки HR-менеджера може бути отримане за умови наступної послідовності дій: аналізу і аудиту рівня когнітивних відхилень в процесі оцінки наявної трудової поведінки та визначення ступеню впливу регуляторів трудової поведінки на її зміну і результати трудової діяльності; оцінки позитивного або негативного впливу на результат і формування критеріїв бажаної трудової поведінки; оцінки наявних компетенцій і розвитку нових, необхідних для забезпечення бажаної трудової поведінки; використання отриманих результатів для досягнення оптимальних показників.

*Висновки.* Таким чином, підвищення ефективності здійснення процесів управління персоналом сьогодні може бути визначене з точки зору основних підходів поведінкової економіки, а саме схильності економічних суб'єктів до зміни очікуваної раціональної



поведінки. Компетенції HR-менеджера в процесі їх формування та використання знаходяться під впливом когнітивних чинників, що у негативному випадку може призвести до прийняття помилкових управлінських рішень.

Компетенції є характеристикою людини, а не посади, тому переносяться з одного робочого місця на інше разом зі працівником і повинні чітко відстежуватись на предмет появи викривлень і відхилень від бажаної професійної поведінки. Застосування зазначеного підходу дозволить HR-менеджеру підвищити ефективність своєї роботи, визначити і відкоригувати наявну трудову поведінку у бік бажаної і досягти оптимальних результатів у сфері управління персоналом, а отже зробити власну організацію більш продуктивною та інноваційною.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Джош Берсин. HR для людей: здравствуй бихевиоральная экономика - сила подталкивания / Берсин Джош // [Електронний ресурс]. – (станом на 20.12.2017). – Режим доступу: <https://www.talent-management.com.ua/1641-hr-dlya-lyudei-biheviornal'naya-ekonomika/>
2. CIPD HR-profession map: how it all fits together // [Електронний ресурс]. – (станом на 29.11.2017). – Режим доступу: <https://www.cipd.co.uk/cipd-hr-profession/cipd-hr-profession-map/default.html>
3. Ворона Т.В. Стартап на мільйон. Як українці заробляють статки на технологіях / Тимур Ворона; пер. з рос. Г. Сологуб. – Х.: Віват, 2018. – 224 с.
4. Базалійська Н.П. Методологічні основи формування поведінкової моделі управління персоналом підприємством / Н.П. Базалійська // ПолтНТУ: Економіка і регіон № 4 (41). – 2013. – С. 100-105.
5. Попадюк Ф. Поведінкова економіка як муха в унітазі: за що дали Нобелівську премію Талеру / Ф. Попадюк // [Електронний ресурс]. – (станом на 20.12.2017). – Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/publications/2017/10/13/630098/>
6. Ушкальов В.В. Поведінкові аспекти управління розвитком персоналу підприємства / В.В. Ушкальов, М.П. Мартіянова // [Електронний ресурс]. – (станом на 15.12.2017). – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/13-2016/77.pdf>
7. Синиченко А.В. Компетентнісний підхід як сучасна парадигма управління персоналом / А.В. Синиченко // Наук.журнал «Фінанси, учет, банки». -Вінниця: ДонНУ ім.В.Стуса. – 2016. – 1(21). – С. 288-294.
8. Сара Холлифорд, Стив Уиддет. Руководство по компетенциям. Изд.: НІРРО, 2003 – 224 с.
9. Коротаева Н. Компетенции идеального HR / Н. Коротаева // [Електронний ресурс]. – (станом на 21.12.2017). – Режим доступу: <http://korotaeva.com/wp-content/uploads/2010/11/OK-2009-11-Korotaeva-Kompetencii-HR.pdf>