

КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД ЩОДО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто сучасні концепції управління людськими ресурсами. Вирішено задачі методичного характеру щодо подання процесу формування підтримки та підвищення компетенцій працівників як об'єкту стратегічного управління. Визначено структуру процесу розвитку людських ресурсів в межах компетентісного підходу. Розроблено модель процесу управління розвитком людських ресурсів, яка базується на компетентісному підході.

In the article the modern conceptions of management human capitals are considered. The tasks of methodical character for presentation of process of supports forming and competences workers increase as object of strategic management are decided. The structure of process of human capitals development is defined within the competences approach. The model of process of management human capitals development is developed, which is based on to competences approach.

Постановка проблеми у загальному вигляді. В економіці України розвиваються тенденції глобалізації та інформатизації. В таких умовах, як стверджують А. Томпсон і А. Стрікланд, шанси підприємства на успіх збільшуються, якщо воно має адекватні та достатньо конкурентно значимі ресурси. Вони відокремлюють такі відзнаки ресурсів, що створюють стійку конкурентну перевагу: важкостворюваність, тривалість користування, стійкість до нейтралізації [1, с.426].

На думку авторів, найбільшою мірою згаданим критеріям відповідають людські ресурси за умови ефективного управління ними.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Сучасні концепції управління людськими ресурсами засновано на тому, що процес управління людськими ресурсами спрямований на розвиток саме тих якостей працівників, які забезпечують високу ефективність їхньої роботи та перетворюють людські ресурси підприємства в джерело стійкої конкурентної переваги.

Наявність тісного зв'язку між якісними характеристиками працівника, його поведінкою (діями) в різноманітних виробничих ситуаціях та ефективністю роботи була підтверджена дослідженнями Д. МакКлеланда, Р. Бояцис, Л. М. Спенсера, С. М. Спенсура, С. Холліфорда, С. Уїддет, І. Міллера та інших науковців – засновників компетентісного підходу. Так, Р. Бояцис стверджує, що «ефективна робота – це досягнення специфічних результатів шляхом визначення дій, продемонструвати які людині дають певні характеристики або здібності» [2, с.26]. Ці характеристики, які можна прослідити в багатьох формах поведінки або в різноманітних діях, автор називає компетенціями.

Л. М. Спенсур та С. М. Спенсур [3, с.87] виокремили 21 тип найбільш розповсюджених робочих компетенцій, об'єднавши їх в такі кластери, як: досягнення та дія, допомога та обслуговування інших, здійснення впливу, особиста ефективність, менеджерські та когнітивні компетенції.

Для виміру інтенсивності прояву кожної з робочих компетенцій вони запропонували сукупність шкал «ледь помітних різниць, що дозволяють окремо вимірювати інтенсивність або завершеність дії, масштаби впливу, складність поведінки тощо, притаманні працівникові, який має відповідну компетенцію» [2, с.31].

Таким чином, відповідно до компетентісного підходу підвищення ефективності управління людськими ресурсами пов'язано з розглядом процесу розвитку людських

ресурсів, як процесу формування, підтримки і підвищення рівня компетенцій персоналу.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. У працях Р. Бояцис [2, с.17], Л. М. Спенсера [3, с.48], К. М. Столярської [4, с.168] та багатьох інших дослідників доволі докладно розглянуто питання розробки моделей компетенцій персоналу та їх використання в процесі відбору працівників, їх розвитку та винагороди.

Не зважаючи на важливий стратегічний характер діяльності з формування та підтримки необхідних компетенцій персоналу, сучасні автори залишають поза увагою питання управління цією діяльністю. З іншого боку в працях, присвячених стратегічному менеджменту та управлінню персоналом [1, с.437; 5, с.59] не застосовується компетентнісний підхід. Відсутність відповідних методичних розробок стримує практичне використання цього підходу.

Постановка завдання. Мета статті – вирішити задачі методичного характеру, які пов'язані з поданням процесу формування підтримки та підвищення компетенцій працівників як об'єкту стратегічного управління, а саме:

- 1) визначити структуру процесу розвитку людських ресурсів в межах компетентнісного підходу;
- 2) розробити модель процесу управління розвитком людських ресурсів, яка базуватиметься на компетентнісному підході.

Виклад основного матеріалу дослідження. Концепції управління людськими ресурсами базуються на понятті «цикл людських ресурсів», який складається з чотирьох фаз, або функцій, що виконуються в будь-якій організації: відбір; атестація; винагорода та розвиток персоналу [6, с.131].

В. Т. Маслов, підкреслюючи стратегічний характер управління персоналом в сучасних умовах, акцентує увагу на перегляді підходу стосовно змісту загальних функцій. Новий підхід передбачає [5, с.118–119]:

- відбір персоналу, що поєднує планування потоків робочої сили, облік потенційних можливостей претендентів, виходячи зі стратегії розвитку фірми;
- оцінку кваліфікації, що також зазнає змін в умовах стратегічного управління персоналом. При оцінці враховуються не тільки сьогодишні професійні знання та навички працівника, але також його готовність опанувати нові професії, здатність до командної роботи для досягнення синергетичного ефекту;
- винагороду, яка в умовах стратегічного управління персоналом розуміється в більш широкому сенсі, ніж просто відшкодування витрат праці у формі заробітної плати і премій. Мова йде про систему участі у прибутках, практики продажу акцій та інших формах матеріальної винагороди. Виконання цієї функції передбачає вироблення і застосування на практиці нових критеріїв винагороди за працю, в тому числі застосування плати за знання, і навіть якщо вони сьогодні не затребувані на фірмі, але в перспективі стануть важливою умовою ефективної роботи співробітника в умовах зміни стратегії фірми;
- розвиток персоналу. Ця складова стратегії управління людськими ресурсами стає основною в наші дні, оскільки є найбільш значущим конкурентним фактором, забезпечуючи успішне вирішення стратегічних завдань фірми.

На думку авторів, доцільно розширити зміст третьої фази, включивши до неї поряд з винагородою працівників такі процеси як раціональна організація праці, регулювання трудових відносин тощо. В цьому випадку цю фазу краще було б визначити як фазу «Використання персоналу».

Крім того, слід доповнити цикл людських ресурсів ще однією фазою – «Вивільнення персоналу», включивши до неї процес звільнення працівників у зв'язку з ліквідацією підприємства або скороченням штату, виходом на пенсію або переходом працівників до іншої організації. Цей процес набуває стратегічного характеру у зв'язку з запровадженням диференційованого підходу до управління персоналом, згідно з яким підприємство, приділяючи підвищену увагу талановитим працівникам, повинно позбавлятися низько-ефективних працівників. Підвищується також увага до працевлаштування працівників, що

звільняються за ініціативою адміністрації підприємства. Підсумовуючи вищенаведене, автори пропонують таку логічну схему циклу людських ресурсів підприємства (рис. 1).

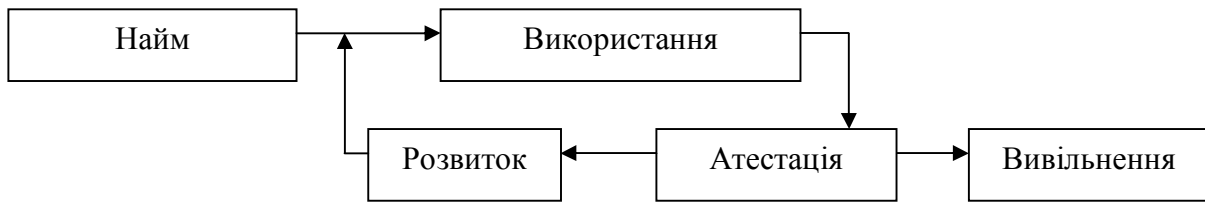


Рис. 1. Цикл людських ресурсів підприємства

Оскільки ефективність роботи окремих працівників має тісний зв'язок з їхніми компетенціями, логічним є висновок про те, що саме формування, підтримка й підвищення компетенцій персоналу відповідно до обраної підприємством стратегії розвитку забезпечить йому жадану конкурентну позицію на ринку.

В цьому випадку формування компетенцій персоналу передбачає найм та адаптацію, або пересування працівників, які мають необхідні базові або робочі компетенції. Підвищення компетенцій пов'язано з самоосвітою та професійним навчанням працівників підприємства. Підвищення та підтримка необхідного рівня компетенцій потребують здійснення комплексу заходів з грошової, натуральної та нематеріальної винагороди працівників, які мають, або бажають отримати відповідні компетенції. Це підвищує їхнє задоволення і, таким чином, заохочує до активної участі в процесі підвищення власних компетенцій та знижує вірогідність переходу високоєфективних працівників в інші організації.

Допоміжну, але дуже важливу роль в комплексному процесі розвитку персоналу підприємства з використанням компетентнісного підходу відіграють процеси розробки моделей компетенцій для підприємства в цілому, окремих функціональних груп та ключових посад, а також оцінки компетенцій персоналу.

Враховуючи вищевикладене та ґрунтуючись на наведеній раніше схемі життєвого циклу людських ресурсів, автори вважають за доцільне розглядати комплексний процес розвитку людських ресурсів як сукупність процесів формування, підтримки й підвищення компетенцій персоналу підприємства та пропонують таку графічну модель цього процесу (рис. 2):

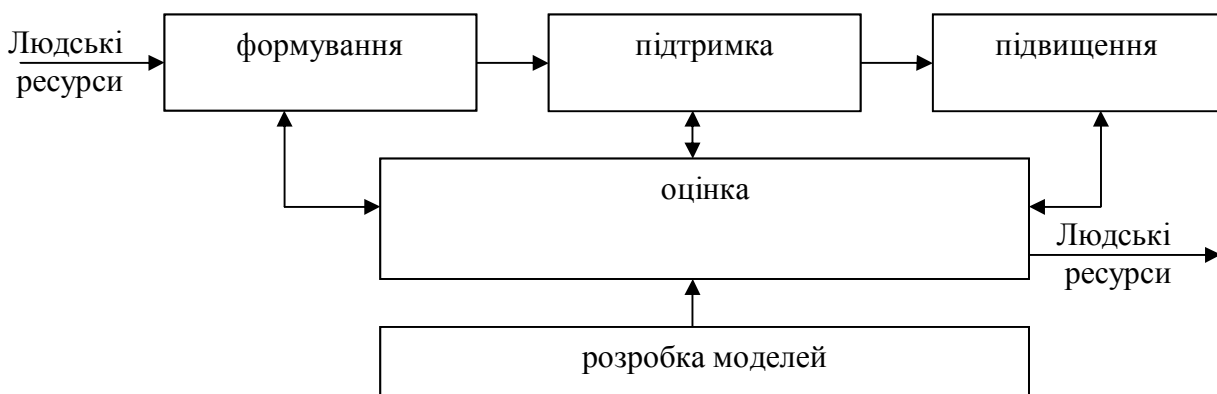


Рис. 2. Процес розвитку людських ресурсів підприємства (компетентнісний підхід)

Аналіз та розробку системи управління розвитком людських ресурсів підприємства доцільно виконувати з використанням методології структурного аналізу. Структурний аналіз передбачає дослідження системи за допомогою її модельного уявлення. В процесі розбудови моделі всі необхідні (суттєві) структурні елементи (аспекти) системи та зв'язки між ними повинні бути описані за допомогою набору кількісних та якісних характеристик (параметрів

системи).

Структурні моделі описують незмінну в часі змістовну сторону системи управління, тобто вони є статичними моделями, які можуть бути функціонально-інформаційними, тобто надавати структуру інформації, на підґрунті якої функціонує система, або структурними, тобто такими, що характеризують структуру системи [7, с.315].

Серед різноманітних засобів, що застосовують для структурного аналізу бізнес-процесів, широко розповсюджена методологія функціонально-інформаційного моделювання IDEFO, за допомогою якої можна побудувати не тільки вербальну, але й графічну модель бізнес-процесу будь-якого рівня деталізації, користуючись спеціальними правилами опису (зображення) структурних елементів та зв'язків між ними. Основні з них полягають у наступному [7, с.318]:

- об'єкт (функціональний блок, структурний елемент) системи виконує певну функцію (процедуру, роботу). Може бути описаний відповідною назвою переліка функцій і графічно зображується у вигляді прямокутника;
- потік (інтерфейсна дуга) – відображає елемент системи, який обробляється функціональним блоком або впливає будь-яким чином на функцію, виконувану функціональним блоком. Розрізняють:
 - 1) вхід – ресурси, які перетворюються у результат системи (стрілка зліва);
 - 2) вихід – результат системи, тобто результат виконання функції (стрілка справа);
 - 3) управління – управлінські впливи, тобто рішення відносно цілей, стратегії, складу заходів, термінів виконання, витрат ресурсів, мотивування (стрілка зверху);
 - 4) механізм – ресурси, що використовуються в процесі виконання функції, але не змінюють при цьому свого стану (стрілка знизу).

Базовий рівень моделі IDEFO завжди забезпечує подання бізнес-процесу як цілісного об'єкту, тобто у вигляді одного функціонального блоку з інтерфейсними дугами, які виходять за межі процесу, що розглядається. Така модель отримала назву контекстної діаграми.

Розглядаючи процес управління як інформаційний процес можна розробити функціонально-інформаційну модель (контекстну діаграму) системи управління розвитком людських ресурсів. Ця модель повинна відбивати суттєві зв'язки між цілями, результатами та витратами ресурсів на здійснення процесу розвитку людських ресурсів. Вона повинна враховувати також зовнішні й внутрішні обмеження щодо змісту і величини результату складу, способів і обсягів використання ресурсів і т. ін.

Окремі складові контекстної діаграми необхідно визначити із врахуванням особливостей процесу розвитку людських ресурсів підприємства як об'єкту управління. Цей бізнес-процес, пов'язаний з використанням такого специфічного ресурсу яким є формалізовані й неформалізовані знання, носить стратегічний характер та відноситься до процесів проектного типу.

Оскільки система управління людськими ресурсами розглядається як інформаційна система, необхідно кожний з потоків охарактеризувати певним набором параметрів.

Застосовуючи методологію проектного менеджменту, доцільно відокремити такі параметри виходу (результату системи): споживчі цінності; ефективність процесу; дотримання обмежень; вмотивованість споживачів.

Параметри механізму повинні характеризувати, в першу чергу, інформаційне забезпечення процесу: зміст ринкової інформації, склад організаційно-методичної та правової документації тощо.

Параметри входу характеризуватимуть фактичний рівень компетенцій персоналу підприємства та обмеження щодо витрат часу й грошей на проведення заходів з найму, підвищення кваліфікації й самоосвіти працівників, їхнього мотивування.

Параметри управління повинні характеризувати склад рішень, які фіксуватимуть результати планування процесу формування, підтримки й підвищення компетенцій персоналу підприємства. Враховуючи вищевикладене, автори пропонують надати контекстну діаграму системи управління людських ресурсів підприємства у наступному вигляді (рис. 3):



Рис. 3. Системи управління людськими ресурсами підприємства (компетентнісний підхід)

Висновки і перспективи подальших розробок. Виходячи з вищенаведеного, можна зробити такі висновки:

1. Комплексний процес розвитку людських ресурсів підприємства доцільно розглядати як сукупність процесів розробки моделей і оцінки компетенцій персоналу, а також процесів їх формування підтримки та підвищення.
2. Аналіз та розробку системи управління розвитком людських ресурсів підприємства доцільно виконувати, базуючись на методології структурного аналізу з використанням функціонально-інформаційної моделі цієї системи.
3. Методичне забезпечення процесу розробки та реалізації комплексу стратегій формування, підтримки та підвищення компетенцій персоналу потребує подальших досліджень.

Список використаної літератури

1. Томпсон А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд [12-е изд.]; [пер. с англ.]. – М.: Вильямс, 2002. – 928 с.
2. Бояцис Р. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы / Р. Бояцис; [пер. с англ.]. – М.: НИРРО, 2008. – 352 с.
3. Спенсер Л. М. Компетенции на работе / Лайл М. Спенсер, Сайн М. Спенсер; [пер. с англ.]. – М.: НИРРО, 2005. – 364 с.
4. Столярська К. М. Розвиток людських ресурсів як інструмент підвищення компетенції персоналу та інтенсифікації праці співробітників в інтересах організації / К. М. Столярська // Вісник державного університету інформаційно-комунікаційних технологій. – Київ, 2009. – С. 166–174.
5. Маслов В. И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: [учеб.] / В. И. Маслов. – М.: Финпресс, 2004. – 288 с.
6. Fombrun C. S. Strategic Human Resource Management / N. M. Tichi, C. S. Fombrun, M. A. Devanna. – New York: Wiley, 1984. – 430 p.
7. Абдикеев Н. М. Реинжиниринг бизнес-процессов. / Н. М. Абдикеев, Т. П. Данько, С. В. Ильдеменов., А. Д. Киселев. – М.: Изд-во ЭКСМО, 2005. – 592 с.

Прийнято до друку 28.08.2011