

МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ЗВ'ЯЗКУ НА ЗАСАДАХ ФОРМУВАННЯ КЛЮЧОВИХ КОМПЕТЕНЦІЙ

У статті визначено роль стратегічного управління як ефективного інструменту формування та підтримки конкурентних переваг підприємства. Запропоновано шляхи розвитку людських ресурсів підприємства, зазначено їх позитиви та недоліки; методи оцінки фактичних та бажаних компетенцій персоналу. Розроблено методологічні підходи щодо показників професійної діяльності та моделі особистісних компетенцій працівників.

In article the role of the strategic management as efficient instrument of formation and support the competitive advantages of enterprise is determined. There are offered ways of development of the human resources of enterprise, their positive sights and disadvantages are mentioned; the methods of valuation actual and desirable personnel characteristics are described. The methodological approaches concerning the indexes of professional activity and models of personalized workers characteristics are developed.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Сучасний розвиток економіки визначається рівнем науково-технічного прогресу. Головну роль при цьому відіграє ефективне використання рідкісних природних факторів нематеріального характеру, таких як: знання, уміння, освіта, професійна кваліфікація персоналу; створення, використання інтелектуальних ресурсів; створення внутрішньо фірмового середовища інноваційної сприйнятливості, які визначають рівень та ступінь використання людського капіталу.

Людський капітал – «найцінніший ресурс», набагато важливіший, ніж природні ресурси або накопичене багатство. Саме людський капітал, а не заводи, обладнання і виробничі запаси є наріжним каменем конкурентоспроможності, економічного зростання і ефективності.

Передумовою для розвитку ресурсного підходу слугують твердження [1, с.232; 2] про те, що принципова відмінність однієї компанії від іншої обумовлена наявністю в кожній з них унікального набору ресурсів. Р. Грант [2, с.138] підкреслює, що ресурси самі по собі не утворюють конкурентну перевагу, натомість їхнє спільне ефективне використання формує організаційні здібності успішністю виконання бізнес-процесів та отримання на цій основі конкурентної переваги.

У дослідженнях А. М. Богатирьова [3, с.54–57] розглядається концептуальна бізнес-модель компанії, в якій її здібності надані у вигляді технологій та компетенцій персоналу.

Здібності компанії мають стратегічне значення для її конкурентоспроможності. У свою чергу, ресурсний портфель компанії повинен забезпечувати формування й розвиток відмітних здібностей, які роблять її унікальною в галузі та відкривають нові ринкові можливості. Основним джерелом конкурентних переваг в сучасних умовах для більшості підприємств є компетенції персоналу. Саме це пояснює актуальність проблеми формування та підтримки необхідних компетенцій персоналу для будь-якого підприємства, що піклується про свою конкурентоспроможність.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Теоретичні та практичні аспекти цієї проблеми досліджуються вченими з 70-х років минулого сторіччя. Так, Р. МакКлеланд, Р. Бояцис, Л. М. Спенсер та С. М. Спенсер розкрили зміст поняття компетенції персоналу,

запропонували підходи щодо розробки моделей компетенцій.

С. Уїддет і С. Холліфорд розглянули такі напрямки практичного використання моделей компетенцій, як рекрутмент і відбір персоналу, його розвиток, навчання та винагородження [4, с.185]. В праці Н. Ситнік виокремлено ще один важливий напрямок – оцінка персоналу [5, с.106–111].

Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми. Підкреслюючи стратегічний характер діяльності з формування та підтримки відповідних компетенцій персоналу автори вищезгаданих та інших робіт залишають нерозкритим питання стратегічного управління цією діяльністю.

З іншого боку, в працях, присвячених стратегічному управлінню та управлінню персоналом [6, с.164] не застосовується підхід, який базується на використанні моделей компетенцій персоналу.

Постановка завдання. Управління розвитком людських ресурсів організації шляхом формування та підтримки компетенцій співробітників перетворює людський ресурс в людський капітал.

Метою статті є вироблення методологічних підходів щодо стратегії управління персоналом підприємств зв'язку шляхом запровадження його системного розвитку, визначення та розвитку його ключових компетенцій.

Виклад основного матеріалу дослідження. В економіці України розвиваються тенденції глобалізації та інформатизації, що веде до більш жорстокої конкуренції між суб'єктами господарювання. В цих умовах посилюється роль стратегічного управління як ефективного інструменту формування та підтримки конкурентних переваг окремих підприємств.

У стратегічному управлінні сьогодні все частіше використовується ресурсний підхід, згідно з яким основна увага має бути приділена аналізу внутрішнього середовища компанії з метою ідентифікації тих здібностей, на базі яких може бути сформована її стала конкурентна перевага.

Розвиток людських ресурсів (далі – РЛР) – це термін, який використовується для опису інтегрованого і цілісного підходу до вдосконалення пов'язаних з професійною діяльністю знань, навичок та поведінки працівників відповідно до обраної компанією стратегії [7, с.265].

РЛР вміщує в себе навчання та професійно орієнтовану самоосвіту працівників. При цьому навчання на відміну від самоосвіти передбачає систематичну взаємодію працівника та інструктора (тренера) у процесі оволодіння працівником необхідними знаннями та вміннями.

РЛР передбачає комплекс заходів стратегічного характеру, який дозволяє перетворити працівників компанії, її людські ресурси в провідні активи – людський капітал, який складно або взагалі неможливо скопіювати конкурентам. Очікуване перетворення можливе лише у тому випадку, коли працівники отримують необхідні компетенції.

Компетенція є базовою характеристикою працівника, яка причинно пов'язана з критеріями його ефективної та/або успішної дії в професійних ситуаціях [4, с.168]. Вона визначається такими якостями особистості, як – мотиви, психофізіологічні особливості, цінності, знання та навички.

Компетенції дають чітку уяву про стандарти успішного виконання завдань, які повинні виконувати працівники компанії, реалізуючи обрану нею базову стратегію. Визначивши для кожного рівня управління (кожної посади, функціональної групи) компанії ключові компетенції, можна вибудувати ефективну стратегію РЛР.

Загалом випадку існує два шляхи РЛР. Перший передбачає найм людей, які мають відповідні компетенції, ззовні, другий – розвиток необхідних характеристик у співпрацівників компанії.

Перший шлях більш простий, проте він має низку недоліків:

- додаткові витрати на пошук нових співпрацівників, а також на комісійну винагороду рекрутинговій компанії;

- низька ефективність знову найнятих співпрацівників протягом тривалого часу (до 9-ти місяців), потреба в допомозі з боку досвідчених працівників у процесі адаптації;
- ризик переоцінки якостей окремих кандидатів у зв'язку з наданням ними викривленої інформації в процесі відбору.

Другий шлях є більш привабливим. Переваги професійного розвитку співпрацівників компанії полягають у тому, що:

- підвищується мотивація співпрацівників, з'являються можливості розширити їхні повноваження, забезпечити більш повну самореалізацію, а також покращити систему оплати праці;
- забезпечується кар'єрне зростання співпрацівників та підвищується їхня лояльність до компанії;
- забезпечується комплексна оцінка якостей кожного кандидата в процесі відбору, враховуються об'єктивні результати їхньої діяльності, а також думки керівників, колег та підлеглих.

Оцінку фактичних та бажаних компетенцій персоналу можна надати у вигляді карти (профілю компетенцій). При наймі працівників рекомендується використовувати такі методи оцінки, як – аналіз резюме та анкет, проведення інтерв'ю, перевірка за допомогою спеціальних вправ або в ході тренінгу, тестування або опитування, комплексне оцінювання (ассесмент-центр). Об'єктивну оцінку необхідності розвитку співпрацівників компанії можна виконати за допомогою формальної або неформальної оцінки виконання роботи, оцінки з «зворотнім зв'язком» 360°, спеціальних вправ, самооцінки, інтерв'ю [4, с.212].

Аналіз результатів оцінки співпрацівника (функціональної групи) дозволяє визначити актуальні напрями його розвитку (комунікації, підгрупування, роботи в команді тощо). Вибір конкретних форм розвитку (тренінги, семінари, друга освіта, стажування, ротація тощо) з урахуванням обмежень в часі та вартості заходів, що пропонуються різними навчальними закладами та тренінговими фірмами по відповідних напрямках.

У сучасних організаціях розвиток персоналу тісно та безпосередньо пов'язаний з організаційним розвитком, стратегічними цілями діяльності. Конкурентній стратегії, яку обрала компанія повинен відповідати єдиний для всіх працівників базовий (корпоративний) набір поведінкових компетенцій.

Успішна стратегія розвитку персоналу компанії потребує диференційованого підходу щодо розвитку окремих категорій працівників, виходячи з тієї ролі, яку вони відіграють у процесі створення споживчих цінностей для клієнтів.

Присутність в організації стратегії управління людськими ресурсами означає:

- залучення працівників, їх використання й розвиток відбувається не стихійно, а цілеспрямовано і продумано, і це пов'язане з місією й стратегічними цілями розвитку організації;
- керівники вищого рівня беруть відповідальність за розробку, реалізацію й оцінку стратегії управління людськими ресурсами;
- існує взаємозв'язок між стратегією розвитку людськими ресурсами й стратегією розвитку організації в цілому і її окремих підрозділів;
- існує тісний взаємозв'язок різних елементів всередині самої стратегії управління людськими ресурсами.

Для забезпечення перетворення класичної системи розвитку персоналу в умовах активних змін бізнес-процесів, технологій, розвитку нових послуг необхідно додати системі динамічну компоненту – забезпечення оперативного навчання персоналу під нові задачі.

Для виконання поставлених завдань фахівці відділів розвитку (тренери) включаються в процеси впровадження нових технологій та послуг на ранніх етапах розробки та проектування, системно включаються у процеси інноваційного розвитку підприємства. Маючи сформульовані стратегічні цілі підприємства та бізнес-план їх досягнення необхідно здійснити оцінку персоналу, визначити: чи має персонал достатній рівень професійної підготовки; чи достатньо розвинені у працівників особистісні компетенції, необхідні для

вирішення поставлених завдань на певній позиції.

На основі звіту за результатами оцінки діяльності персоналу та поставлених цілей з розвитку розробляється план професійного навчання та розвитку особистісних компетенцій. Служби, відповідальні за планування та організацію розвитку людських ресурсів, формують плани навчання, направлені на розвиток професійних знань і навиків та інтеграційне навчання по розвитку комунікативних навичок, управлінських компетенцій, рівня особистісних компетенцій.

Успіх управлінського персоналу безпосередньо залежить від навичок ефективних комунікацій, вміння спілкуватись у складних ділових переговорах, мистецтва відстоювати свою позицію, досягати згоди і взаєморозуміння. Тому абсолютно необхідно розвивати цю особистісну компетенцію працівників, щоб кожен розумів свою відповідальність за налагодження взаємовідносин з колегами, підлеглими, партнерами, клієнтами, керівництвом.

Досягнення основних показників діяльності у певному напрямку неможливе без розвитку особистісних компетенцій, які мають переважне значення саме для визначеного напрямку діяльності. Наприклад – значення комунікативних здібностей для працівників відповідальних за напрямок продажу послуг.

З метою реалізації ефективного розвитку персоналу необхідно розробляти та постійно оновлювати показники професійної діяльності та моделі особистісних компетенцій працівників. Розробляються моделі управлінських компетенцій із зазначенням ряду індикаторів для кожної компетенції по яких здійснюється оцінка та виставляється сума балів за кожну компетенцію.

З метою здійснення всебічної оцінки персоналу необхідно розробляти профілі посад, які включали б актуальну професійну та особистісну складову. А результати оцінки діяльності працівника за профілем посади даватимуть змогу зробити висновки щодо подальшої його діяльності та розвитку. Стратегія розвитку людських ресурсів підтримує конкурентну стратегію, яку обрала компанія, за рахунок підвищення ефективності діяльності працівників. Підвищення ефективності діяльності людських ресурсів компанії забезпечується шляхом формування, підтримки та підвищення їх поведінкових характеристик (компетенцій).

Профіль посади керівника структурного підрозділу та зразок компетенції із зазначенням поведінкових індикаторів наведено в табл. 1 та 2.

Таблиця 1

Профіль посади керівника структурного підрозділу

Таблиця з профілем посади _____ (назва посади)		
Вимоги до освіти	Вища за спеціальністю в галузі	оцінка
Досвід роботи	На керівних посадах не нижче рівня начальника відділу	
Професійні компетенції	Глибоке розуміння принципів роботи	
Особистісні компетенції	Розуміння діяльності компанії Уміння налагоджувати ефективну взаємодію Наполегливість Комунікативність Аналітичне мислення	

На рис. 1 зображено структурну схему бізнес-процесу розвитку персоналу.

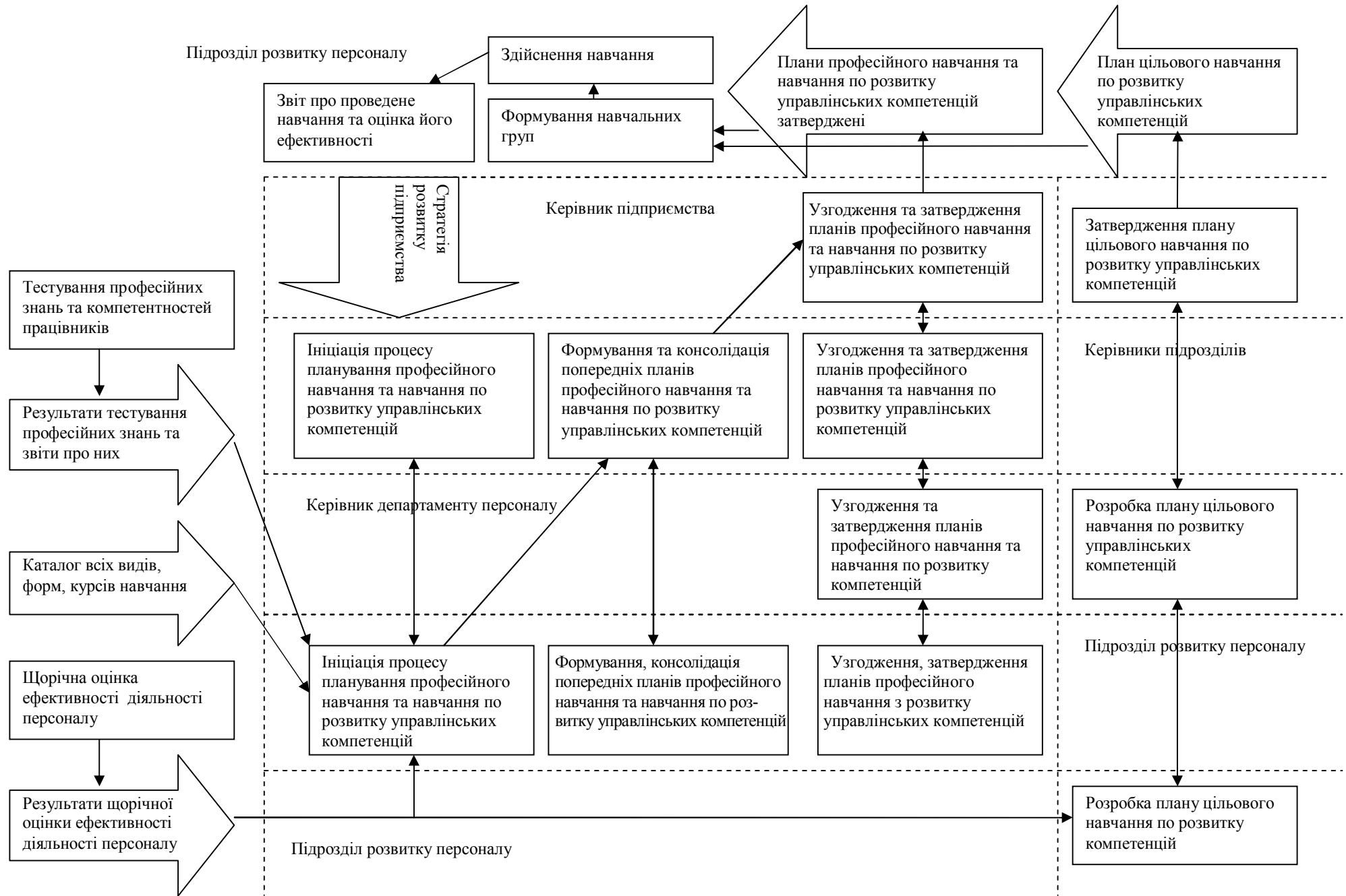


Рис.1. Структурна схема бізнес-процесу розвитку персоналу

Зразок компетенції із зазначенням поведінкових індикаторів

Таблиця моделей управлінських компетенцій для керівників середньої ланки	
	(назва посади)
Назва компетенції	Індикатори
Розуміння діяльності підприємства	Розуміє стратегію та перспективні плани підприємства
	В своїй роботі використовує знання в сфері технічного забезпечення, технологій надання послуг
	Визначає роль свого підрозділу в бізнес-стратегії підприємства
Максимальна сума балів за компетенцією	

Висновки і перспективи подальших розробок. З урахуванням вищевикладеного матеріалу, можна зробити такі висновки:

1. З наближенням людства до інформаційного суспільства значно зростає роль працівника не лише як об'єкта, але і як суб'єкта управління. Відповідно до концепції «управління людиною», людина — головний суб'єкт організації й особливий суб'єкт управління, що тісно пов'язано з концепцією всебічного розвитку особистості; тим самим формується новий погляд на людей як на найважливіший ресурс підприємства.

2. Стратегія управління людськими ресурсами належить до набору функціональних стратегій, що забезпечують підтримку обраної базової стратегії підприємства. Ефективна стратегія управління людськими ресурсами в кінцевому результаті приводить до досягнення такої мети, як – соціальний розвиток підприємства.

3. Розробку стратегії управління людськими ресурсами та комплексної програми РЛР доцільно проводити спираючись на комплекс моделей фактичних і бажаних компетенцій персоналу підприємства.

4. У подальшому можливі дослідження в напрямку розробки: методології формування моделі компетенцій із зазначенням поведінкових індикаторів для посад лінійних керівників підприємства, теоретико-методологічних та методичних матеріалів з формування та розвитку саме тих якостей працівників, які забезпечують високу ефективність їхньої роботи та перетворюють людські ресурси підприємства в джерело постійної конкурентної переваги.

Список використаної літератури

1. Коллис Д. Корпоративная стратегия, ресурсный подход / Д. Коллис, С. Монтгомери; [пер. с англ.]. – М.: Олимп-Бизнес, 2007. – 400 с.
2. Грант Р. М. Современный стратегический анализ. / Р. М. Грант; [5-е изд. пер. с англ.]. – СПб.: Питер, 2008. – 508 с.
3. Богатирьов А. М. Сучасні підходи до стратегічного планування розвитку оператора стільникового зв'язку / А. М. Богатирьов, В. І Чеглатонев // Вісник Хмельницького національного університету. – 2008. – № 4 (114), Т.1. – С. 54–57.
4. Холлифорд С. Руководство по компетенциям / С. Холлифорд, С. Уиддет; [пер. с англ.]; [3-е изд.]. – М.: Изд. НИРО, 2008. – 228 с.
5. Сытник Н. Оценочные шкалы, основанные на модели компетенций / Н. Сытник // Кадровик України. – 2008. – № 6 (17). – С. 106–111.
6. Богатирьов А. М. Планування діяльності підприємства харчової промисловості в умовах ринку: [монографія] / А. М. Богатирьов, А. І. Бутенко, І. О. Кузнецова. – Одеса: ІПРЕЕД НАН України, ОНАХТ, 2003. – 274 с.
7. Джой-Меттьюз Д. Развитие человеческих ресурсов / Д. Джой-Меттьюз, Д. Меггинсон, М. Сюрте; [пер. с англ.]. – М.: Эксмо, 2006. – 432 с.

Прийнято до друку 27.04.2012