

Марина В. Мартиненко
**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗНАТЬ
НА ОСНОВІ МОНІТОРИНГУ ПОПИТУ РОБОТОДАВЦІВ
НА ПРОФЕСІЙНІ КОМПЕТЕНЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ**

У статті представлено результати моніторингу попиту роботодавців на професійні компетенції працівників, здійсненого із застосуванням методу контент-аналізу. Запропоновано підхід до формування системи організаційних знань на основі порівняння результатів проведеного моніторингу з переліком компетенцій, оволодіння якими передбачено освітньо-кваліфікаційними характеристиками підготовки бакалаврів та магістрів (на прикладі галузі знань «Менеджмент і адміністрування»).

Ключові слова: попит роботодавців; професійні компетенції.

Форм. 7. Рис. 1. Табл. 1. Літ. 29.

Марина В. Мартыненко
**ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ЗНАНИЙ
НА ОСНОВЕ МОНИТОРИНГА СПРОСА РАБОТОДАТЕЛЕЙ
НА ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ РАБОТНИКОВ**

В статье представлены результаты мониторинга спроса работодателей на профессиональные компетенции работников, реализованного с использованием метода контент-анализа. Предложен подход к формированию системы организационных знаний на основе сравнения результатов проведенного мониторинга с перечнем компетенций, овладение которыми предусмотрено образовательно-квалификационными характеристиками подготовки бакалавров и магистров (на примере области знаний «Менеджмент и администрирование»).

Ключевые слова: спрос работодателей; профессиональные компетенции.

Maryna V. Martynenko¹
**FORMATION OF THE ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE SYSTEM
ON THE BASIS OF MONITORING THE DEMAND OF EMPLOYERS
FOR PROFESSIONAL COMPETENCES OF EMPLOYEES**

The article presents the results of monitoring of the demand of employers for professional competences, carried out using the method of content analysis. The approach to the formation of the organizational knowledge is based on comparing the results of monitoring with the list of competencies, declared in the course descriptions of the Bachelor and Master levels (on the example of the field of knowledge "Management and Administration").

Keywords: demands of employers; professional competences.

Постановка проблеми. Конкурентоспроможність та перспективи сучасних суб'єктів господарювання в значній мірі залежать від здатності керівництва впроваджувати нові підходи до формування ключових організаційних систем. Однією з таких систем є система організаційних знань, що сприяє ефективному функціонуванню суб'єктів господарювання в глобальному швидкозмінному середовищі. Система організаційних знань є основою організації, що само навчається. За визначенням Д.А. Гарвина, під останньою слід розуміти організацію, що вміє створювати, залучати і розповсюджувати знання та змінювати свою поведінку згідно з новим знанням і розумінням [24]. Виходячи з наведе-

¹ Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Ukraine.

ного визначення, можна констатувати, що формування системи організаційних знань передбачає необхідність реалізації наступних процесів: створення та придбання знань організацією, розповсюдження знань в межах організації, втілення знань в організаційні бізнес-процеси з метою адаптації до нових умов. Успішність протікання вищенаведених процесів залежить від багатьох факторів, серед яких важливе місце належить чіткому розумінню змісту і сутності організаційних знань як ключових елементів зазначеної системи, а також усвідомленню їх взаємозв'язку з рівнем професійної компетентності працівників. Моніторинг попиту роботодавців на професійні компетентності працівників може виступати джерелом інформації стосовно як наявних, так і потенційних переваг або недоліків організації процесу професійного навчання на виробництві, а також функціонування системи професійної освіти в цілому. Врахування результатів такого моніторингу при формуванні системи організаційних знань надасть змогу виявити ті компетентності, які користуються попитом на ринку праці, підготувати фахівців, здатних приймати рішення в умовах швидких змін у зовнішньому середовищі суб'єктів господарювання, що забезпечить останнім стійкі конкурентні переваги.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Організаційні знання як економічна категорія розглядаються у працях Н. Бонтіса [20], Р. Гранта [25], Д. Делонга [22], П. Друкера [23], М. Марінічевої [8], Ф. Махлупа [27], Б. Мільнера [19], І. Нонаки [9], П. Ромера [28], Т. Степанової [18] та інших учених. Так, К. Джонс та Л. Леонард розглядають організаційні знання як сукупність знань, що існують в організації внаслідок їх накопичення та успадкування від теперішніх та минулих співробітників за рахунок того, що ці знання були привласнені організацією, певним чином закодовані для того, щоб зберегти їх в організації, навіть у тому випадку, коли співробітники покидають компанію [26, 29]. На думку Х. Тсоукас та Є. Владімірова, організаційні знання – це здатність членів організації знаходити різні підходи в процесі їх трудової діяльності у конкретному контексті, використовуючи при цьому сукупність узагальнень, застосування яких залежить від історичної еволюції їх колективного розуміння [29, 973]. Згідно з наведеними у сучасних бізнес-словниках визначеннями, під організаційними знаннями слід розуміти різноманітні знання та навички, якими володіють співробітники компаній та організацій, якими вони обмінюються та використовують для підвищення ефективності діяльності організацій [21, 593]. Отже, організаційні знання тим чи іншим чином пов'язуються із знаннями та навичками, які складають основу кваліфікації працівників. Це ще раз підтверджує, що формування системи організаційних знань та підвищення рівня кваліфікації співробітників є взаємозалежними процесами. Останній, в свою чергу, залежить від отриманої співробітниками первинної професійної освіти, набутих ними в процесі первинного навчання професійних компетенцій, які є основою подальшої діяльності. Чим якіснішою є базова професійна освіта працівників суб'єкту господарювання, тим вищим є рівень його інтелектуального капіталу і тим менше коштів необхідно витратити на приведення якості людських ресурсів у відповідність до вимог виробництва.

Невирішені частини проблеми. Як стверджують вчені, що займаються питаннями професійної освіти, головною проблемою в освітній галузі на сьо-

годнішній день є суттєвий дисбаланс між вимогами, які ставляться до працівників сучасними роботодавцями, та тими компетенціями, які отримують випускники професійних навчальних закладів різних рівнів акредитації [3; 5–7; 14].

Вирішення означеної проблеми можливе лише за умови перебудови системи професійної освіти таким чином, щоб вона враховувала потреби бізнесу. Проте, таку перебудову значно ускладнюють швидкі темпи оновлення сучасних знань. Останнє обумовлене явищем, що досить активно обговорюється сьогодні в наукових працях і має назву «період напіврозпаду компетенції». Період напіврозпаду компетенції – це проміжок часу, впродовж якого набуті раніше знання і професійний досвід втрачають актуальність або знижуються навпіл. Так, результати деяких досліджень доводять, що ще у 1940-х рр. період напіврозпаду компетентності дорівнював 12 років, у 1960-х рр. він вже становив приблизно 8–10 років, а для сучасних випускників навчальних закладів цей період складає менше 5 років, у середньому – лише 2–3 роки [2; 11].

Результати аналізу перспектив розвитку сучасної професійної освіти в Україні, проведеного співробітниками Національного інституту стратегічних досліджень, доводять, що «одним з основних критеріїв для об'єктивної оцінки якості вищої освіти повинна стати затребуваність випускників на ринку праці – моніторинг працевлаштування може стати основною підставою престижності ВНЗ та набуття ним високого місця в національному рейтингу» [10, 10]. Підтверджує значущість такого виду дослідження і наведене у Національній доповіді «Сталий людський розвиток: забезпечення справедливості» твердження, що «одним із вагомих недоліків інституціональної складової освітньої політики залишається брак статистичних даних та моніторингу суспільної думки щодо проблем освіти» [17, 323].

Результати моніторингу, здійсненого Київським міжнародним інститутом соціології, доводять, що серед основних чинників, які впливають на прийняття роботодавцями рішення щодо прийому на роботу випускників, першочергове значення мають знання, навички та вміння випускників (73% роботодавців відзначили цей фактор як важливий) та особистісні якості (69% роботодавців відзначили цей фактор як важливий), окрема увага приділяється наявності досвіду роботи (під яким також мається на увазі участь у тренінгах, відвідування курсів та міжнародні стажування), напрям спеціалізації (зазначений у 40% відповідей роботодавців), ВНЗ, який закінчував випускник (29% відповідей роботодавців) [4].

Орієнтуючись на наведені вище дані, можна відзначити провідну роль знань, вмінь та навичок, які затребувані роботодавцями, в процесі працевлаштування випускників. Слід зазначити, що знання, вміння та навички є невід'ємними складовими такого поняття, як компетентність. Визначення цього поняття задекларовано у Постанові Кабінету міністрів України «Про затвердження національної рамки кваліфікацій» від 23 листопада 2011 р. № 1341, де під компетентністю пропонується розуміти здатність особи до виконання певного виду діяльності, що виражається через знання, розуміння, уміння, цінності, інші особисті якості [1]. Отже, поряд з моніторингом пра-

цєвлаштування доцільно проводити і моніторинг тих компетенцій фахівців, на які є попит на ринку праці та якими оволодівають випускники вищих навчальних закладів (ВНЗ) у системі професійної освіти.

Такий моніторинг може слугувати основою для визначення пріоритетних напрямів розвитку системи професійної освіти не тільки на макро- і мезорівнях, але і на мікрорівні, на якому на особливу увагу заслуговує внутрішньо-організаційне професійне навчання як передумова формування та розвитку системи організаційних знань. Інформація, яка може бути отримана керівництвом суб'єктів господарювання за результатами моніторингу компетенцій сучасних випускників ВНЗ та їх відповідності потребам роботодавців, є підґрунтям для вибору підходів до організації професійного навчання співробітників та розробки заходів з формування системи організаційних знань.

Метою дослідження є розробка рекомендацій з формування системи організаційних знань на основі порівняння результатів моніторингу професійних компетенцій, що користуються попитом роботодавців на ринку праці, із компетенціями, які отримують випускники економічних спеціальностей сучасних ВНЗ (на прикладі спеціальності «менеджмент організацій та адміністрування» (за видами економічної діяльності)).

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішено наступні задачі: визначено професійні компетентності фахівців зі спеціальності «Менеджмент організацій та адміністрування», що користуються попитом роботодавців на ринку праці, із застосуванням методу контент-аналізу та згруповано їх за ступенем значимості; проведено порівняльний аналіз зазначених вище професійних компетенцій із професійними компетенціями, формування яких передбачено Галузевим стандартом вищої освіти для випускників за напрямом підготовки «Менеджмент» та спеціальністю «Менеджмент організацій та адміністрування» (за видами економічної діяльності); обґрунтовано послідовність дій з включення результатів моніторингу попиту роботодавців на професійні компетенції працівників в процеси формування системи організаційних знань.

Основні результати дослідження. Для вирішення першого завдання інформаційною базою дослідження обрано розміщені на спеціалізованих сайтах оголошення роботодавців, у яких зазначено основні вимоги до потенційних претендентів на вакантні посади, анонсовані як такі, на яких можуть працювати випускники за спеціальностями «менеджмент організацій та адміністрування», «менеджер з продажу», «менеджер по роботі з клієнтами», «заступник директора з продажу», «менеджер комерційного відділу», «офіс-менеджер», «помічник регіонального менеджера», «фінансовий менеджер», «менеджер з просування тренінгів на ринку України», «заступник керівника», «помічник менеджера з персоналу», «асистент HR-менеджера» тощо. Одним з ефективних методів дослідження текстового матеріалу, який являють собою зазначені оголошення про вакантні посади та вимоги до кандидатів, є метод контент-аналізу. Контент-аналіз найчастіше застосовується для здійснення кількісного та якісного аналізу змісту різноманітних текстів, документів, вивчення графічної інформації [15; 16]. Перевагою даного метода дослідження є те, що він надає змогу отримати не тільки якісні, але й кількісні результати, а отже, зро-

бити обґрунтовані висновки щодо необхідності впровадження тих чи інших заходів, спрямованих на удосконалення функціонування досліджуваних систем. Проведення контент-аналізу вимагає визначення його мети, вибірки, одиниць і категорій аналізу, а також статистичних показників, що будуть розраховуватися. Отже, мета контент-аналізу оголошень роботодавців, проведеного у межах даного дослідження, полягала у визначенні найбільш затребуваних на ринку праці компетенцій випускників ВНЗ зі спеціальності «Менеджмент організацій та адміністрування» (за видами економічної діяльності). До вибірки включено сайти мережі Інтернет, на яких розміщені оголошення про вакантні посади, що можуть займати випускники ВНЗ зі спеціальності «Менеджмент організацій та адміністрування» (за видами економічної діяльності). Одиниця аналізу – оголошення про вакантну посаду, категорії аналізу – професійні компетенції працівників, необхідні для обіймання вакантних посад. Статистичним показником для розрахунку обрано частоту появи тих чи інших компетенцій у текстах оголошень та їх процентне співвідношення.

Проведення контент-аналізу передбачає попереднє визначення обсягу вибірки для опитування. Похибка репрезентативності вибірки (M) визначається формулою:

$$M = \sqrt{\frac{\sigma^2}{n} \left(1 - \frac{n}{N}\right)}, \quad (1)$$

де N – обсяг генеральної сукупності; n – обсяг репрезентативної вибірки; σ^2 – дисперсія генеральної сукупності. При цьому можна стверджувати, що відхилення вибіркової середньої μ від середньої генеральної сукупності \bar{x} не буде перевищувати граничної похибки вибірки Δ :

$$P\{-\Delta < (\bar{x} - \mu) < \Delta\} = 1 - \alpha, \quad (2)$$

де $\Delta = tM$ та $2\Phi(t) = 1 - \alpha$; $\Phi(t)$ – функція нормального розподілу; $1 - \alpha$ – довірча ймовірність.

Отже, формула для визначення обсягу репрезентативної вибірки наступна:

$$n = \frac{t^2 \sigma^2 N}{\Delta^2 N + (t\sigma)^2}. \quad (3)$$

Оскільки дисперсія генеральної сукупності невідома, для практичних розрахунків у формулах використаємо виправлену вибірку дисперсію (s^2):

$$s^2 = \sigma^2 \frac{n-1}{n}, \quad (4)$$

яка визначається на вибірці, що досліджується. Оскільки дана вибірка досить велика ($N = 500$), то з точністю 0,2% можна ототожнити дисперсію генеральної сукупності та виправлену вибірку дисперсію. Тоді кінцева формула для репрезентативної простої неповторної вибірки буде:

$$n = \frac{t^2 s^2 N}{\Delta^2 N + (ts)^2}. \quad (5)$$

Додатково визначимо максимальну відносну похибку вибірки для вибіркового середнього μ :

$$\delta = \frac{t}{\mu} \sqrt{\frac{s^2}{n}} \times 100\%. \quad (6)$$

Оскільки обсяг генеральної сукупності невідомий, то ми можемо розрахувати максимальну відносну похибку вибірки та визначити мінімальний обсяг вибірки при порівнянні вибіркової та гіпотетичної генеральної середньої. Максимальна відносна похибка вибірки дорівнює:

$$\delta = \frac{1,96}{5} \sqrt{\frac{0,3^2}{500}} 100 = 0,5\%. \quad (7)$$

Мінімальна кількість оголошень у вибірці для виконання умов, за яких довірча ймовірність дорівнюватиме 95% та гранична похибка $\pm 1\%$, складатиме:

$$\Delta = \frac{5}{100} 1 = 0,05;$$

$$n = \frac{(1,96 \times 0,3)^2}{0,05^2} = 138.$$

Оскільки в даному дослідженні проаналізовано 500 оголошень за 2013–2014 рр., то враховуючи наведені вище розрахунки, можна стверджувати, що дана вибірка є репрезентативною з довірчою ймовірністю 95% та максимальною похибкою 1%.

Професійні компетенції, які наводилися в досліджуваних оголошеннях, розподілено за частотою їх згадування (табл. 1).

Таблиця 1. Розподіл досліджуваних компетенцій за частотою їх згадування в оголошеннях роботодавців про вакантні посади для випускників спеціальності «Менеджмент організацій і адміністрування», авторська розробка

Компетенція	Кількість оголошень, в яких наводиться дана компетенція	Частота згадування компетенції в оголошеннях
Вміння вести переговори	421	0,9
Вміння укладати вигідні для підприємства угоди	393	0,77
Вміння проводити консультування клієнтів	382	0,76
Володіння англійською мовою	379	0,76
Володіння навичками роботи з персональним комп'ютером на рівні впевненого користувача (MS Excel, Google Docs, графічні редактори, MS Project та інші)	378	0,76
Володіння навичками в галузі управління проектами	361	0,72
Володіння навичками стратегічного менеджменту	357	0,71
Знання стандартів обслуговування покупців	342	0,68
Навички мерчандайзингу	341	0,68
Здатність організувати роботу служби збуту	335	0,67
Досвід проведення акцій та розпродажів	324	0,65
Навички в галузі організації та проведення маркетингових заходів	321	0,64
Навички організації роботи філіалів	280	0,56
Навички управління продажами	271	0,54
Вміння проводити маркетингові дослідження	258	0,52

Закінчення табл. 1

Компетенція	Кількість оголошень, в яких наводиться дана компетенція	Частота згадування компетенції в оголошеннях
Вміння працювати з великими обсягами інформації	247	0,49
Вміння готувати рекламні статті, огляди та інші матеріали та розміщення їх у засобах масової інформації, медіа планування	236	0,47
Здатність створювати та підтримувати актуальні бази даних, що містять інформацію про ключові ЗМІ, партнерів, лідерів думок	231	0,46
Здатність контролювати рекламні матеріали партнерів	228	0,46
Навички розробки загальної стратегії присутності в соціальних мережах	225	0,45
Вміння створювати систему мотивації	223	0,44
Навички підбору, скорочення персоналу	220	0,44
Вміння проводити оцінку та контроль ризиків	202	0,4
Навички проведення розподілу ресурсів	181	0,36
Навички оптимізації бізнес-процесів, планування бюджету	175	0,35
Вміння управляти асортиментом продукції (формування асортиментної матриці, оптимізація асортименту)	168	0,34
Вміння складати та перевіряти акти виконаних робіт	166	0,33
Здатність проводити цілісний аналіз, оцінювання структур та процесів організації виробництва підприємства	152	0,3
Вміння інтегрувати ключові процеси підприємства (маркетинг, розвиток, планування та постачання, виробництво, збут та сервіс)	141	0,28
Вміння організовувати та контролювати впровадження змін в здійснення бізнес-процесів, систему менеджменту, технічне обслуговування, контролінг та витрати, менеджмент персоналу, менеджмент навколишнього середовища	132	0,26
Вміння вести аналітичну роботу по стандартизації та автоматизації бізнес-процесів управління	130	0,26
Вміння організовувати та здійснювати процеси закупівель товарів із Європи, Китаю та інших країн світу	129	0,26
Вміння працювати у команді	128	0,26
Інші компетенції	Менш ніж у 125 оголошеннях	Менш ніж 0,25

Подальша обробка результатів дослідження потребує обґрунтування кількості інтервалів, а також меж цих інтервалів, які доцільно виділити, аналізуючи отриманий ряд частот згадування компетенцій.

Одним із методів розділення статистичного ряду на інтервали є визначення таких числових характеристик вибірки як квартилі. У даному випадку шкала ділення рівномірна, отже в кожний інтервал потрапляє по 125 оголошень (тобто 1/4 частина від загальної вибірки в 500 оголошень). Емпірична ймовір-

ність зустріти будь-яку компетенцію у оголошенні співпадає з частотами згадування компетенцій, наведених у табл. 1. Шкала ймовірностей є підпорядкованою шкалою розподілу оголошень на 4 інтервали із застосуванням квартилей і також є рівномірною. Таким чином, до першої групи (найбільш важливі компетенції) потрапляють ті з них, які зустрічаються із частотами, що належать до діапазону (0, 75; 1], тобто вище верхньої квартильної точки. До другої групи (важливі компетенції) потрапляють компетенції, що зустрічаються у оголошеннях із частотами в діапазоні (0,5; 0,75]. Третю групу (менш важливі компетенції) складають компетенції з частотами появи в оголошеннях, що потрапляють у діапазон (0,25; 0,5]. Четверта група компетенцій (неважливі компетенції) знаходиться у діапазоні частот нижче нижньої квартильної точки, тобто (0; 0,25]. Перевага такого способу поділу на групи полягає у їх статистичній стійкості, тобто похибка представлення груп компетенції не перевищує максимальну похибку вибірки, що була оцінена раніше. До четвертої групи увійшло дуже багато різних компетенцій, які не наведено у табл. 1, тому що частота їх появи у оголошеннях незначна.

Для вирішення наступного завдання доцільно провести аналіз компетенцій, оволодіння якими передбачено згідно Галузевим стандартом вищої освіти, освітньо-кваліфікаційними характеристиками (ОКХ) бакалавра і магістра з напрямку підготовки «Менеджмент» та спеціальності «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)». У зазначеному стандарті компетенції об'єднано у дві групи [12; 13]. До першої групи віднесено загальні компетенції, серед яких виділяють інструментальні, міжособистісні і системні, та перелік яких не відрізняється для випускників, що отримують освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавра і магістра. Друга група фахових компетенцій має певні відмінності для названих освітньо-кваліфікаційних рівнів. Так, ОКХ бакалавра передбачає включення до цієї групи таких розподілених за функціональною ознакою компетенцій, як адміністративні, інформаційно-аналітичні та підприємницькі. У той же час ОКХ магістра має більш розширений перелік фахових компетенцій, який, окрім адміністративних, аналітичних та підприємницьких, містить ще науково-дослідницькі та педагогічні, що обумовлено додатковою науковою спрямованістю діяльності магістрів.

У результаті проведеного співставлення професійних компетенцій, виявлених в процесі контент-аналізу оголошень роботодавців, із групами компетенцій, наведених в ОКХ, тобто з тими, якими повинні оволодіти випускники українських вищих навчальних закладів за зазначеною спеціальністю, було визначено, що назви компетенцій, наведених у оголошеннях роботодавців, часто не співпадають із назвами компетенцій у ОКХ. Проте, проведений аналіз змісту цих компетенцій показав, то майже всі ті компетенції, що декларуються в ОКХ, в тому чи іншому вигляді зустрічаються і в оголошеннях. При цьому загальна тенденція полягає у ширшій трактовці змісту професійних компетенцій, наведених у ОКХ, порівняно з тими, які містяться в оголошеннях роботодавців. Так, наприклад, така компетенція, як «вміння вести переговори» (часто зустрічається в оголошеннях роботодавців) є складовою «здатності здійснювати комунікаційну діяльність» (як це наведено в ОКХ

бакалавра та магістра за зазначеною спеціальністю), оскільки остання, окрім ведення переговорів, передбачає спілкування і з будь-якою іншою метою. Таким же чином співвідносяться багато інших компетенцій. Отже, на державному рівні системи професійної освіти декларується досить широкий спектр тих компетенцій, якими повинні оволодіти випускники вищих навчальних закладів, проте у практичній діяльності цей перелік у кожному окремому випадку більш вузький та специфічний. Формування системи організаційних знань створить можливості для цілеспрямованого професійного навчання працівників саме цим специфічним компетенціям. Іншою причиною, що зумовлює необхідність створення вказаної системи, є те, що наявність тих чи інших компетенцій в освітньо-кваліфікаційних характеристиках не є абсолютною гарантією того, що необхідні знання та вміння повною мірою засвоюються усіма випускниками, тому формування системи організаційних знань має суттєве значення для безперервної професійної освіти працівників. Останнє зумовлено тим, що сьогодні, на жаль, зв'язки підприємств з ВНЗ та іншими професійними навчальними закладами в системі професійної освіти значно послаблені. Згідно з результатами моніторингу, проведеного Київським міжнародним інститутом соціології, з ВНЗ співпрацюють лише 34% компаній-роботодавців, серед яких переважна більшість – це великі та середні компанії [4]. За даними Інституту демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи, «в Україні бізнес фактично не вкладає кошти в систему професійної освіти, оскільки ще й досі немає ніяких стимулів для цього. Частка студентів ВНЗ, які навчаються за рахунок коштів юридичних осіб, залишається мізерною і не сягає навіть 1%» [17, 320]. Таке відсторонення суб'єктів господарювання від процесу професійної освіти і перекладання відповідальності за рівень кваліфікації співробітників на державу чи особистість (тобто самих працівників) призводить до виникнення дисбалансу між попитом роботодавців на професійні компетенції працівників і їх пропозицією на ринку праці. Внаслідок такого дисбалансу лише 46% випускників економічних спеціальностей працюють за фахом [4]. Формування системи організаційних знань сприятиме створенню умов для професійного розвитку та навчання працівників і приведення рівня їх кваліфікації у відповідність до вимог ринку праці. Результати моніторингу професійних компетентностей, які є пріоритетними з точки зору роботодавців та якими оволодівають випускники ВНЗ, можуть слугувати інформаційною базою для керівників суб'єктів господарювання в процесі прийняття ними рішень з вибору напрямів формування системи організаційних знань. На рис. 1 наведено послідовність дій, рекомендованих до виконання керівниками суб'єктів господарювання з метою включення результатів моніторингу попиту роботодавців на професійні компетентності працівників в процеси формування системи організаційних знань.

У процесі створення і придбання знань результати зазначеного вище моніторингу та їх співставлення з переліком компетенцій, наведених в освітньо-кваліфікаційних характеристиках, можуть надати інформацію щодо джерел пошуку фахівців з тієї чи іншої спеціальності. Так, наприклад, якщо відомо, що фахівців з потрібними для тієї чи іншої посади компетенціями не випускають навчальні заклади або випускають у досить обмеженій кількості,

то, відповідно, така ситуація створює підґрунтя для використання внутрішніх джерел набору співробітників на вакантні посади, активного впровадження програм їх навчання та підвищення кваліфікації, розвитку у них необхідних компетенцій для створення ключових організаційних знань. У тому випадку, коли передбачається залучення зовнішніх джерел найму співробітників та пошук фахівців на ринку праці, ступень унікальності тих чи інших компетенцій, їх поширеності серед потенційних претендентів на робочі місця повинні враховуватися при побудові планів відбіркових співбесід. У процесі розповсюдження знань в межах організації інформація, отримана за результатами моніторингу, може бути використана з метою ідентифікації ключових організаційних компетенцій, а отже і його конкурентних переваг, що впливатиме на визначення пріоритетності тих чи інших видів організаційних знань і механізм їх розподілу між співробітниками. При втіленні знань в організаційні бізнес-процеси з метою зміни цих процесів та їх адаптації до нових умов першочергового значення набуває інформація про найбільш затребувані на ринку праці компетенції, що відображає потреби суб'єктів господарювання у тих чи інших організаційних знаннях та надає змогу визначити загальні тенденції по галузі в цілому.

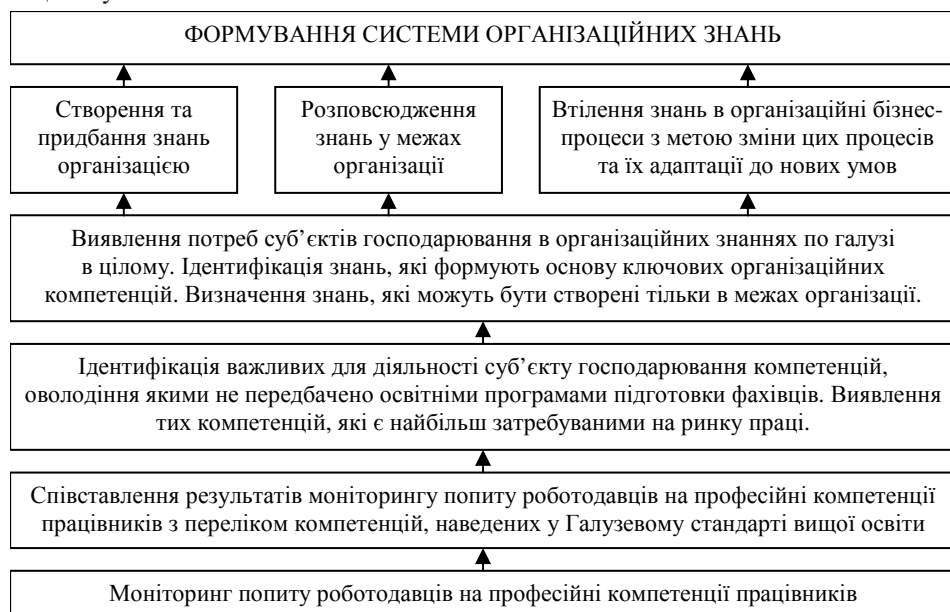


Рис. 1. Послідовність дій з включення результатів моніторингу попиту роботодавців на професійні компетенції працівників до процесів формування системи організаційних знань, авторська розробка

Висновки. Підсумовуючи все вищезазначене, слід підкреслити, що формування системи організаційних знань суб'єктів господарювання сприятиме вирішенню проблеми дисбалансу між попитом на працівників певної кваліфікації та їх пропозицією на ринку праці. Результати моніторингу попиту роботодавців на професійні компетенції працівників та співставлення цих резуль-

татів із переліком тих компетенцій, що отримують випускники освітніх закладів, можуть бути використані з метою удосконалення інформаційного забезпечення формування системи організаційних знань суб'єктів господарювання. Наукова новизна отриманих результатів полягає в розробці послідовності дій з включення результатів моніторингу попиту роботодавців на професійні компетенції працівників до таких процесів формування системи організаційних знань, як створення та придбання знань організацією, розповсюдження знань у межах організації, втілення знань в організаційні бізнес-процеси з метою їх зміни та адаптації до нових умов.

1. Про затвердження національної рамки кваліфікацій: Постанова Кабінету міністрів України від 23.11.2011 №1341 // zakon.rada.gov.ua.

2. Бражникова С. Професіонал повинен вчитися неперервно // Библиотечная газета.– 2002.– №17.– С. 3.

3. Гнибіденко І.Ф. Ринок освітніх послуг і ринок праці: взаємодія і вплив на професійне навчання та профорієнтацію населення України // Ринок праці та зайнятість населення.– 2008.– №3 // www.nbu.gov.ua.

4. Досвід працевлаштування випускників вищих навчальних закладів: погляд випускників та роботодавців // www.slideshare.net.

5. Кириченко І. Депрофесіоналізація громадян – майбутнє країни? // Дзеркало тижня. Україна.– 2012.– №38 // gazeta.dt.ua.

6. Кондрашова О.В. Формування моделі взаємодії освіти, держави та бізнесу // Вісник ЛНУ імені Тараса Шевченка.– 2013.– №15.– С. 5–13.

7. Лібанова Е.М. Стратегічні пріоритети соціальної політики України на початку XXI століття // Демографія та соц. політика.– 2008.– №1.– С. 9–22.

8. Мариничева М.К. Управление знаниями на 100%: Путеводитель для практиков. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 320 с.

9. Нонака И., Takeuchi X. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах. – М.: Олимп-Бизнес, 2003. – 384 с.

10. Освіта і наука в інноваційному розвитку сучасної Європи: Аналітична доповідь / С.І. Здіорук, М.М. Карпенко, І.В. Богачевська, С.О. Зубченко, А.Ю. Іщенко, В.С. Лозовий. – К.: НІСД, 2013. – 103 с.

11. Освіта протягом життя: світовий досвід і українська практика: Аналітична записка // Національний інститут стратегічних досліджень при Президентові України // www.niss.gov.ua.

12. Освітньо-кваліфікаційна характеристика бакалавра галузі знань 0306 «Менеджмент і адміністрування» напряму підготовки 030601 «Менеджмент»: Галузевий стандарт вищої освіти. – К.: Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України, 2012. – 23 с.

13. Освітньо-кваліфікаційна характеристика магістра зі спеціальності 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування» (за видами економічної діяльності) напряму підготовки 030601 «Менеджмент» галузі знань 0306 «Менеджмент і адміністрування»: Галузевий стандарт вищої освіти. – К.: Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України, 2012. – 26 с.

14. Про участь центральних та регіональних органів виконавчої влади, об'єднань роботодавців у формуванні трудового потенціалу держави та професійній підготовці кваліфікованих робітників для сучасної економіки України: матеріали слухань у Комітеті Верховної Ради України з питань науки і освіти 21 грудня 2011 року / За заг. ред. В.П. Головінова. – К.: Парламентське вид-во, 2012 // kpo.rada.gov.ua.

15. Рассел Дж., Кон Р. Контент-анализ. – М.: Книга по требованию, 2012. – 189 с.

16. Семотюк О. Застосування контент-аналізу в дослідженнях преси як масового джерела // Вісник Львівського університету.– Серія: Журналістика.– 2007.– Вип. 30. – С. 68–73.

17. Сталій людський розвиток: забезпечення справедливості: Національна доповідь / Кер. авт. кол. Е.М. Лібанова; Інститут демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи. – Умань: Візаві, 2012. – 412 с.

18. Степанова Т.Е. Экономика знаний: методологический аспект. – Саратов: Саратовский ун-т, 2004. – 128 с.

19. Управление знаниями в инновационной экономике: Учебник / Под ред. Б.З. Мильнера. – М.: Экономика, 2009. – 599 с.
20. *Bontis, N.* (2002). Managing Organizational Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital: Framing and Advancing the State of the Field. In: *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge* (pp. 621–642). Ed. By Chun Wei Choo and Nick Bontis. Oxford, New York: Oxford University Press.
21. Cambridge Business English Dictionary. Cambridge: Cambridge University Press, 2011. 947 p.
22. *De Long, D.W., Fahey, L.* (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Executive*, 14(4): 437–457.
23. *Drucker, P.F.* (1992). The new society of organizations. *Harvard Business Review*, September-October: 95–104.
24. *Garvin, D.A.* (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4): 78–84.
25. *Grant, M.G.* (1993). Towards a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17: 109–122.
26. *Jones, K., Leonard, L.N.K.* (2009). From Tacit Knowledge to Organizational Knowledge for Successful KM. *Knowledge Management and Organizational Learning, Annals of Information Systems*, 4: 27–39.
27. *Machlup, F.* (1962). *The production and distribution of knowledge in the United States*. Princeton: Princeton University Press. 416 p.
28. *Romer, P.M.* (2001). The Knowledge Economy. An Interview with Paul M. Romer. By Joel Kurtzman. *Strategy + business*, November 20: 19–27.
29. *Tsoukas, H., Vladimirov, E.* (2001). What is organizational knowledge? *Journal of Management Studies*, 38(7): 973–993.

Стаття надійшла до редакції 3.11.2014.