

7. Сенге П. Пятая дисциплина: Искусство и практика самообучающейся организации / П. Сенге ; пер. с англ. — М. : Олимп-Бизнес, 2003. — 408 с.

8. Уорнер М. Виртуальные организации. Новые формы ведения бизнеса в XXI веке / М. Витцель, М. Уорнер. — М.: Добрая книга, 2005. — 296 с.

Стаття надійшла до редакції 02.12.2013

УДК 658.3.012.4

Чуланова О. Л., доцент
кафедри управління персоналом,
ДБОУ ВПО «Сургутський державний
університет ХМАО-Югри»,

ІНТЕГРАЦІЯ КОНЦЕПТУАЛЬНИХ ОСНОВ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

Анотація. Стаття присвячена теоретичним аспектам формування концепції використання компетентнісного підходу до управління персоналом. Продемонстровано місце та роль моделі компетенцій у системі стратегічного управління персоналом. Визначено принципи та складові елементи концепції компетентнісного підходу до управління персоналом організації.

Ключові слова: стратегічне управління персоналом, компетенції, компетентнісний підхід, модель системи управління персоналом на основі компетентнісного підходу.

Вступ. З початку 90-х років у теорії і практиці стратегічного управління організацією домінує ресурсна концепція, яка ґрунтується на тезі, відповідно до якої стійкий успіх організації залежить від наявності у неї унікальних ресурсів і організаційних здібностей (компетенцій), які визначають конкурентні переваги даної організації. Основоположником вивчення ресурсної концепції прийнято вважати Б. Вернерфельта, що опублікував в 1984 році статтю «Ресурсне трактування фірми», в якій він обґрунтував, що реальними факторами конкурентоспроможності є саме ресурси організації [1].

Справжній вибух зацікавленості наукових і ділових кіл до ресурсного підходу стався після публікації в 1990 р. статті К. Прахалада і Г. Хемела «Ключова компетенція корпорації», в якій були пояснені переваги концепції фірми як портфеля компетенцій, а не як портфеля бізнес-одиниць. Ученими був зроблений висновок, що дійсними джерелами конкурентної переваги є не стільки вдалі інвестиції у привабливі проекти, скільки вміння менеджменту консолідувати розосереджені по компанії технології і виробничі навички в компетенції [2].

Відповідно до теорії Г. Хемела та К. Прахалада серцевину будь-якої стратегії можна позначити як створення нових можливостей для організації. У сучасних умовах загострення конкуренції і нестабільності зовнішнього середовища основою для створення стійкої конкурентної переваги стають компетенції організації, укладені в технологіях, знаннях, навичках, взаємопов'язаних в організаційних системах і бізнес-процесах. Відповідно, найважливішим завданням для організації стає ідентифікація ключових компетенцій і вироблення шляхів їх подальшого розвитку з урахуванням змін у зовнішньому середовищі і у відповідності зі стратегічними цілями. Успіх організації залежить від наявності у неї унікальних ресурсів і

організаційних здібностей (компетенцій), які і визначають конкурентні переваги даної організації.

Суть компетентнісного підходу полягає у підтримці та розвитку у працівника набору ключових компетенцій, які визначають його конкурентоспроможність на ринку праці. Ключовим параметром компетентнісного підходу є вміння працівника використовувати його теоретичні знання і практичні навички при виконанні тієї чи іншої роботи [3].

Основи теорії компетенції були закладені в працях зарубіжних учених останньої чверті ХХ ст. І. Ансоффа, М. Бомензата, В. Врума, Г. Коннака, К. Прахалада, Г. Хемела, Лайла М. Спенсера-мол. і Сайна М. Спенсера та ін. У Росії тема компетенції висвітлена в роботах А.Я. Кибанова, Ю.Г. Одегова, Е.А. Мітрофанової, В.І. Маслова, О.Л. Чуланової та ін.

Аналіз різних теорій компетентнісного підходу в управлінні персоналом організації вказує на необхідність узагальнення і систематизації накопиченого в цій сфері досвіду. Потрібно відзначити, що впровадженню компетентнісного підходу до управління персоналом організації перешкоджає недостатня розробленість теоретико-методологічних і прикладних основ компетентнісного підходу до управління персоналом організації [4].

Постановка завдання. Метою статті є узагальнення висновків попереднього досвіду вивчення основ і виявлення основних характеристик концепції компетентнісного підходу в управлінні персоналом організації [5—19]. Також має сенс визначити основні принципи управління персоналом сучасної організації на основі поданої концепції компетентнісного підходу. Виходячи зі специфіки об'єкта нашого дослідження, вважаємо логічним представити задачі використання компетентнісного підходу в управлінні персоналом, відповідно до стратегій організаційного розвитку. В статті доцільно узагальнити досвід дослідження російських компаній на наявність загальних підходів до побудови системи управління персоналом на основі компетентнісного підходу. Як результат — подати модель такої системи, що демонструє вживані нині практичні підходи й інструменти управління персоналом з використанням компетентнісного підходу.

Результати дослідження. Реалізація бізнес-стратегії сучасних організацій неможлива без кваліфікованих, вмотивованих і захоплених співробітників, унікальні компетенції, професійний і особистісний потенціал яких є ключевим фактором підвищення ефективності організації в умовах динамічних і різносторонніх змін зовнішнього середовища. Не дивно, що за останні 10—15 років компетентнісний підхід став невід'ємною частиною системи управління персоналом організації. Сучасні організації вважають, що персонал як стратегічний актив має володіти, перш за все, компетентністю — знаннями, навичками та моделями поведінки, які необхідні для ефективного виконання роботи в цій організації.

Основні характеристики концепції компетентнісного підходу до управління персоналом позначено у табл. 1.

Очевидною відмінністю компетентнісного підходу до управління персоналом є переорієнтація цілей управління персоналом від розв'язання оперативних кадрових проблем (наприклад, своєчасність навчання співробітників або заміщення керівних посад) до завдань вищого стратегічного порядку, які виходять за межі звичайної відповідальності служби управління персоналом. Недостатньо просто підвищити знання, удосконалити навички, компетенції і поведінку співробітників. Результатом цього має бути підвищення продуктивності праці і організаційні зміни, які підвищують конкурентоспроможність і

ефективність роботи організації в цілому. Тому цілі управління персоналом у контексті компетентнісного підходу формулюються так, щоб показати, що ці процеси можуть поліпшити діяльність організації шляхом досягнення більш високих результатів роботи, зміни поведінки співробітників, зростання продуктивності й ефективності організації. Власне, тут йдеться про нову концепцію управління персоналом, що концентрує увагу не на процесі або операційних результатах роботи, а на механізмах й інститутах управління на основі компетентнісного підходу та їх впливі на довгострокову ефективність організації.

Таблиця 1

КОНЦЕПЦІЯ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Критерії	Характеристики
<i>Місія</i>	Підвищення компетентності персоналу як стратегічного активу організації — ключової конкурентної переваги
<i>Мета</i>	Розвиток компетентності персоналу для забезпечення стійкого розвитку організації
<i>Завдання</i>	Формування компетенцій, які сприяють підвищенню рівня ефективності організації. Оцінка компетенцій персоналу, передусім, фахівців і керівників, здібних і підготовлених пропонувати і реалізовувати позитивні зміни в організації. Нарощування компетенцій персоналу для забезпечення «запасу» знань і навичок
<i>Об'єкт</i>	Компетенції персоналу
<i>Категорії персоналу</i>	Всі категорії персоналу
<i>Предметні області</i>	<i>Оцінка</i>
	Наявність корпоративних, функціональних, управлінських компетенцій; проблеми і досягнення співробітника; результати роботи та їх вплив на роботу підрозділу / організації
	<i>Навчання</i>
	Знання, навички, здібності, які дозволяють співробітнику досягати максимальної ефективності праці та змінювати функціонал залежно від специфіки завдань, що розв'язуються
	<i>Промування</i>
	Формування і підготовка управлінського резерву зі співробітників, які здатні замінити будь-які управлінські позиції як по вертикалі, так і по горизонталі; Головний акцент — лідерські компетенції.
<i>Мотивація</i>	Кар'єрне зростання, як можливість проявити особистісні якості й здібності. Визнання цінності співробітника для організації. Винагороджується внесок співробітника в реалізацію стратегії або проекту, експертні знання, ініціатива та прийняття особистої відповідальності за вирішення нових завдань і т.п.
	<i>Результат</i>
	Підвищення компетентності персоналу з метою досягнення кращих результатів індивідуальної та колективної роботи, укріплення корпоративної культури, зниження рівня втрат ключових співробітників і т.д.

Націленість на пріоритети організаційного розвитку вимагає, з одного боку, побудови функцій управління персоналом на основі компетентнісного підходу, здатною сприяти реалізації бізнес-стратегії, а, з іншої — висуває на перший план необхідність активізації механізмів саморозвитку і самоорганізації співробітників, оскільки активна участь у процесах поліпшення діяльності організації неможлива без залученості на основі високої внутрішньої мотивації до самостійного пошуку і розвитку знань і індивідуальних здібностей. Завданням системи управління персоналом на основі компетентнісного підходу стає створення середовища, що підтримує і направляє саморозвиток персоналу.

Інша відмінність концепції компетентнісного підходу в управлінні персоналом полягає у визначенні її об'єкту. На противагу знанням і навичкам працівників, які далеко не завжди можуть відображати реальну потребу бізнесу, ця концепція виводить на перший план потенціал співробітника — здібності, мотивацію та поведінкові установки. Звернення до явних і прихованих можливостей працівників створює потужний імпульс до їх активної участі в діяльності організації, зростанню задоволеності працею, і формуванню на цій основі постійної потреби в удосконаленні знань, умінь і компетенцій.

Побудова системи управління персоналом на основі нової концепції компетентнісного підходу припускає, по-перше, визначення предметної області компетентнісного підходу, і, по-друге, формування консолідуючих принципів компетентнісного підходу у рамках кадрової політики організації.

Сучасні організації все частіше транслюють ідеологію компетентнісного підходу на усі сфери управління персоналом, при цьому модель компетенцій є центральним елементом системи управління персоналом, навколо якого зосереджені конкретні функціональні напрямки управління персоналом (рис. 1).



Рис. 1. Сфера застосування моделі компетенцій в управлінні персоналом

Власне, можна стверджувати, що концепція компетентнісного підходу є інтегрованою концепцією, що формує основні принципи управління персоналом сучасної організації. Такі принципи включають:

1. **Принцип системності** — використання компетентнісного підходу в управлінні персоналом має базуватись на взаємопов'язаних у єдине ціле цілей, завдань, процесів управління персоналом і бути орієнтовано на короткострокові і довгострокові цілі організації;

2. **Принцип комплексності** — розробка тактичних і стратегічних рішень в області використання компетентнісного підходу повинна здійснюватися з урахуванням взаємозв'язків між різними областями і аспектами управління персоналом;

3. **Принцип актуальності** — діяльність в області використання компетентнісного підходу в управлінні персоналом повинна відповідати кадровій ситуації, пропонувати рішення актуальних кадрових проблем організації, які ґрунтуються на кращому досвіді та сучасних наукових розробках;

4. **Принцип безперервності** — діяльність в області використання компетентнісного підходу в управлінні персоналом повинна орієнтуватись на поступальне навчання і розвиток співробітників для поліпшення виконання роботи, створення потенціалу для зростання і розвитку впродовж усього часу роботи в організації;

5. **Принцип спадкоємності** — домінуючі цінності, унікальні знання, навички і досвід, придбані працівниками в організації, повинні поширюватися всередині неї, щоб поліпшити результати роботи, зберегти і примножити її конкурентні переваги;

6. **Принцип випереджаючого розвитку** — розширення професійного кругозору і компетентності співробітників, для створення запасу знань, навичок і умінь, який може знадобитися при вирішенні складних проблем або нестандартних завдань організації в майбутньому;

7. **Принцип саморозвитку** — створення умов для самонавчання і самовираження співробітників для активізації внутрішніх механізмів розвитку, що забезпечують зростання мотивації до ефективної праці, підвищення задоволення роботою, повніше розкриття професійного і особистісного потенціалу;

8. **Принцип ефективності** — результати діяльності в області використання компетентнісного підходу в управлінні персоналом повинні забезпечувати необхідний рівень досягнення економічного, організаційного і соціального ефектів, тим самим сприяти підвищенню ефективності організації.

Дослідження досвіду російських компаній показало наявність загальних підходів до побудови системи управління персоналом на основі компетентнісного підходу. На рис. 2 показано модель такої системи, що демонструє вживані нині практичні підходи й інструменти управління персоналом з використанням компетентнісного підходу.

Використання компетентнісного підходу дозволяє точніше вибирати стратегії управління персоналом. Якщо розглядати завдання управління персоналом з точки зору стратегій організаційного розвитку, можна виділити загальні підходи до визначення завдань використання компетентнісного підходу в управлінні персоналом (табл. 2).

Системний підхід до використання компетентнісного підходу в управлінні персоналом передбачає узгоджену участь підрозділів кадрових служб, керівників і працівників у реалізації різних аспектів розвитку персоналу (рис. 3).

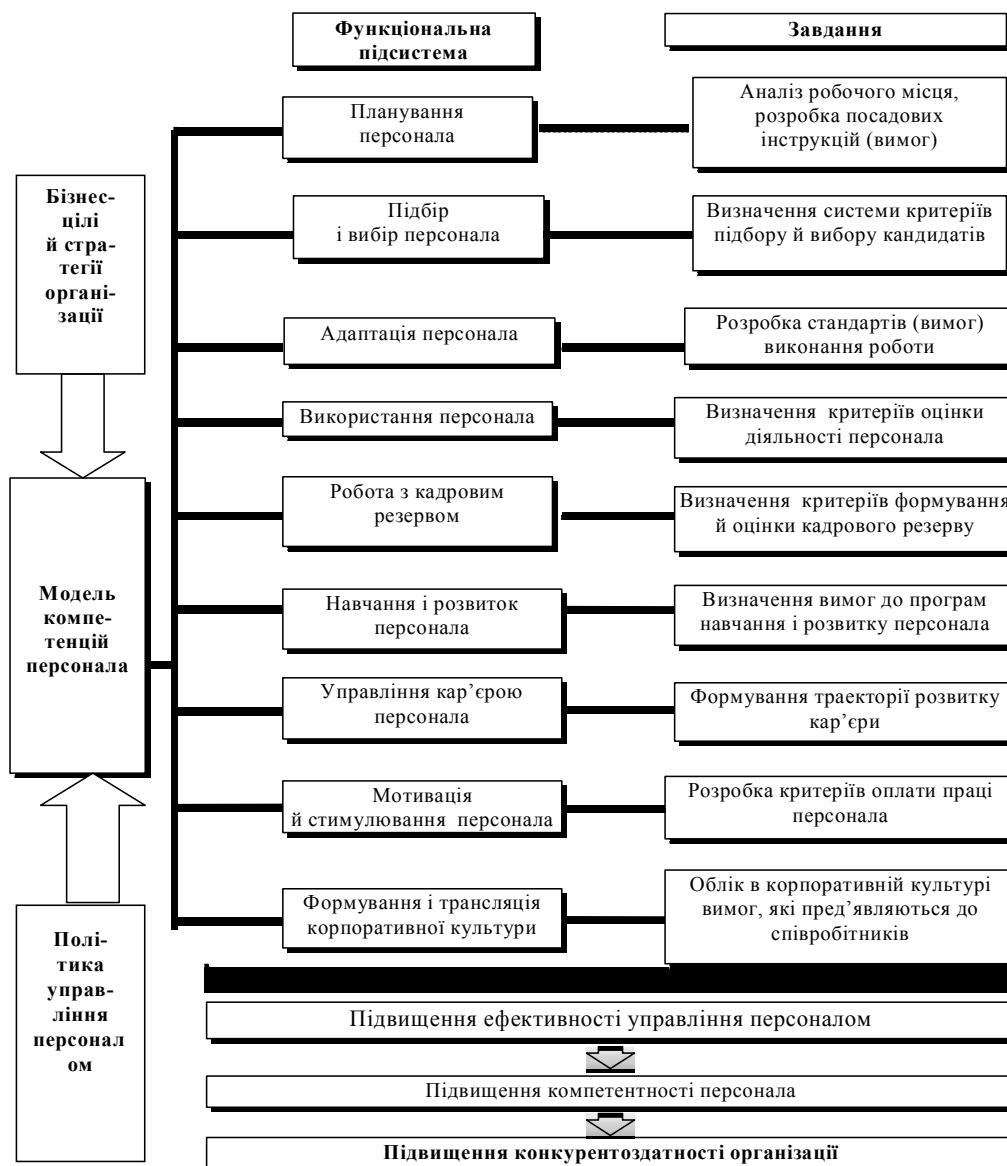


Рис. 2. Модель системи управління персоналом на основі компетентнісного підходу

Таблиця 2

СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ Й ЗАДАЧІ ВИКОРИСТАННЯ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

Стратегії організаційного розвитку	Ідеологія	Ключові характеристики персоналу	Задачі використання компетентнісного підходу до управління персоналом
Підвищення організаційної ефективності	Персонал — основне джерело конкурентних переваг організації	Ефективність, якість, продуктивність, турбота про споживачів, командна робота	Залучення і утримання працівників, здатних до досягнення найкращих результатів, оцінка результатів і ефективності, навчання, пов'язане з виконанням роботи, стимулювання ініціатив по поліпшенню роботи, активізація потенціалу співробітників

Закінчення табл. 2

Стратегії організаційного розвитку	Ідеологія	Ключові характеристики персоналу	Задачі використання компетентнісного підходу до управління персоналом
Організаційна трансформація	Персонал — рушійна сила змін	Здатність до навчання і гнучкість, як властивість діяти в умовах, що змінюються, компетентність, інноваційна активність	Підтримка інноваційних процесів, ініціативи відносно нововведень, навчання, орієнтоване на розвиток інноваційних компетенцій, отримання других професій, висока горизонтальна мобільність, планування перерозподілу персоналу при реструктуризації або скороченні, дії зі зниження опору змінам
Управління культурою організації	Персонал — цінність організації	Відданість і залученість, як фактор підвищення ефективності організації й основа довготривалих відношень з її співробітниками	Концентрація на розвитку середовища, що підтримує самостійність, відповідальність і діалог між менеджерами і співробітниками; вдосконалення стилів і методів управління, стимулювання командної роботи, нарощування інтелектуального капіталу, безперервне навчання і розвиток, концентрація на розвитку стратегічних компетенцій у керівників і ключових співробітників

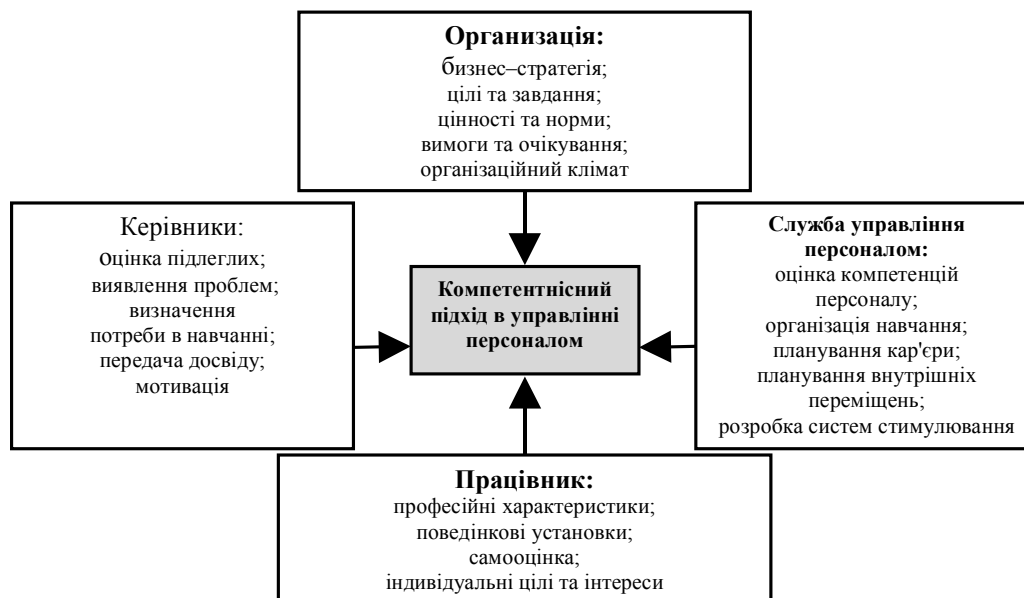


Рис. 3. Ролі учасників у процесах використання компетентнісного підходу в управлінні персоналом

Лінійні керівники повинні уважно вивчати своїх підлеглих, щоб вчасно виявити їх здібності і запропонувати варіанти розвитку. Вони також повинні навчати своїх співробітників і піклуватися про підтримку їх інтересу до саморозвитку. Кадрові служби покликані організувати якнайкраще обмін інформацією про потреби і можливості розвитку компанії, забезпечити проведення оцінки, навчання і переміщення працівників. Не менш важливою умовою успішної реалізації кадрової політики є зацікавленість і відповідальність самого співробітника за свій розвиток у цій організації.

Висновки. Таким чином, інтеграція концептуальних основ компетентнісного підходу в систему управління персоналом дозволяє формувати цілісну кадрову політику організації, здатність системи управління, що забезпечує, персоналом управляти змінами, шляхом створення внутрішніх структур і процесів, що впливають на розвиток співробітників з метою формування специфічних компетенцій, а також планування, організації, підтримки і здійснення заходів по поліпшенню професійного потенціалу персоналу, сприяючи тим самим підвищенню конкурентоспроможності організації.

Література

1. *Wernerfelt B.* «A Resource-Based View of the Firm», *Strategic Management Journal*, 5, 1984, pp. 171-184.
2. *Хемел Г.* Конкурируя за будущее. Создание рынка завтрашнего дня / Г. Хемел, К. Прахалад. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002. — 288 с.
3. *Одегов Ю.Г.* Экономика труда: Учебник. В 2 т. Т.1 / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко, Л.С. Бабынина ; под. ред., д-ра эконом. наук, проф. Ю.Г. Одегова; Рос. эконом. акад. им. Г.В. Плеханова. — М.: Издательство «Альфа-пресс», 2007. — 760 с.
4. *Митрофанова Е.А., Коновалова В.Г., Белова О.Л.* Управление персоналом: теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом. Учебно-практическое пособие. — М.: Проспект, 2012.
5. *Чуланова О.Л.* Компетентностный подход в управлении человеческими ресурсами как интеграционный метод стратегического управления вузом / Имиджология –2011: Развитие и продвижение территорий: Материалы Девятого Международного симпозиума по имиджологии/под ред. Е.А.Петровой. — М.:РИЦ АИМ, 2011. — С. 229—237.
6. *Чуланова О.Л.* Компетентностный подход как фактор повышения качества трудовой жизни и конкурентоспособности электроэнергетической компании / Качество и уровень жизни населения в современной России: состояние, тенденции и перспективы. Сборник материалов Международной научно-практической конференции // ОАО ВЦУЖ, ИСЭПН РАН. — М.: ООО «М-Студио», 2012. — С. 559—568
7. *Чуланова О.Л.* Кластеры компетенций управленческого персонала организации / Вопросы экономики и управления в современном обществе: Сборник научных статей по итогам международной научно-практической конференции. Г. Волгоград. 17—18 ноября 2011 г. / Под ред. д.э.н., проф. В.Н. Гуляихина. — Волгоград: Волгоградское научное издательство, 2011. — С. 270—272.
8. *Чуланова О.Л., Квиндт О.В.* Формирование профессиональных компетенций управленческого персонала нефтегазоводобывающей корпорации // Наука и инновации XXI века: Материалы Первой Всероссийской научно-практической конференции молодых ученых./ том I. Экономика, управление, право. Управление в социальных системах. Под ред. Е.Ю. Мурунова. — Сургут: Дефис, 2012. — С. 245—250.
9. *Chulanova O.L., Kvindt O.V., Chulanov D.V.* KEY (NUCLEAR) COMPETENCE MANAGEMENT PERSONNEL TO THE STRATEGIC MANAGEMENT OF CORPORATIONS. // European International Conference on European Science and Technology [Text]: materials of the III international research and practice conference, Vol. 1, Munich, Oktober 30-31, 2012/ publishing office Vela Verlad Waldkraiburg. — Munich -Germani 2012. — С. 383—388.
10. *Чуланова О.Л., Квиндт О.В.* Система подбора кадров управления на основе компетентностного подхода (региональный опыт) // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2012. — №3. — С. 29—33.
11. *O. Chulanova.* Corporate development and training of management personnel on the basis of competence-based approach // scientific enquiry in the contemporary world: theoretical basics and innovative approach. — vol. 6, l&l publishing, usa, 2012. — с. 126—132.

12. Чуланова О.Л. Формирование системы непрерывного профессионального обучения в инновационной организации на основе компетентностного подхода. / Проблемы экономики. Организации и управления в России и мире: Материалы международной научно-практической конференции (28 декабря 2012 года). — Отв. редактор Наумов А.В. — Прага, Чешская республика: Изд-во WORD PRESS s r.o., 2013. — С. 530—537.

13. Chulanova O.L. HR-BRAND MANAGEMENT MODERN CORPORATION THROUGH COMPETENTIVE APPROACH// West-Ost:Dialog der Images. Materialien des 11 Internationalen Simposiums fur imagelogie am 16.-17. Mai 2013 in Berlin. Band 1. WEST-Ost-Verlag BERLIN, 2013. — С. 298—305.

14. Чуланова О.Л. Развитие компетентностного подхода в управлении персоналом: основные подходы // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. Всероссийский научно-практический журнал. — М.: Изд-во «ИНФРА-М» 2013. — №2(5). — С. 23—29.

15. Чуланова О.Л., Квиндт О.В. Компетентностный подход как многофункциональный инструмент эффективного управления персоналом электроэнергетической компании // Общественные науки. Всероссийский научный журнал. Изд-во «МИИ НАУКА». — М., 2012. — №2. — С. 257—265.

16. О. Чуланова. Подбор управленческого персонала на основе компетентностного подхода: из опыта электроэнергетических компаний // Кадровик. — 2011. — №12.

17. О. Чуланова. Формирование модели компетенций в системе управления персоналом // Вестник университета. — 2012. — №15. — С. 158—163.

18. Чуланова О.Л. Управление компетенциями: практика использования в управлении персоналом, схемы, таблицы / учеб. пособие. Сургут. гос. ун-т. ХМАО-Югры. — Сургут: ИЦ СурГУ, 2012. — 87 с.

19. Чуланова О.Л. Управление компетенциями / учеб. пособие (Гриф УМО в области менеджмента) Сургут. гос. ун-т. ХМАО-Югры. — Сургут: ИЦ СурГУ, 2013. — 202 с.

Стаття надійшла до редакції 13.11.2013

УДК 658:65.011.4

Ищенко М.І., к.е.н., директор
Гірничо-видобувного дивізіону ТОВ «Метінвест Холдинг»

МОДЕЛЬ ОЦІНКИ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Представлено комплексну систему показників формування та використання ресурсів підприємства. Обґрунтовано математичний інструментарій і графічну інтерпретацію моделі оцінювання ресурсного забезпечення фінансово-економічних результатів діяльності суб'єктів господарювання. Ідентифіковано підходи та форми практичної реалізації запропонованої моделі.

Ключові слова: традиційні ресурси, стратегічні ресурси, ресурсний потенціал, фінансово-економічні результати.

Вступ. Відповідно до ресурсної теорії підприємство є нероздільним фондом виробничих, фізичних і людських ресурсів, які можуть існувати лише як єдине ціле, оскільки їх використання по окремість і зовні підприємства не здатне забезпечити економічну результативність. З одного боку, використання ресурсів повинне приносити дохід, який не лише покриває витрати, пов'язані з їх використанням, але і забезпечує отримання максимально можливого прибутку. З іншого боку, забезпеченість ресурсами створює передумови для формування та нарощення фі-