

ПЛАНУВАННЯ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 336.6

А. М. БОГАТИРЬОВ, К. М. СТОЛЯРСЬКА

Одеська національна академія зв'язку ім. О.С. Попова

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ КОМПАНІЇ З ВИКОРИСТАННЯМ МОДЕЛЕЙ КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ

Розкриваються методичні підходи щодо планування розвитку персоналу компанії з використанням моделей компетенцій. Визначається склад і місце відповідних робіт в загальному процесі стратегічного планування.

The author uncovers the methodological approaches to the planning of human resources development using the competence models and determines the composition and place of relevant works in the overall strategic planning process.

В економіці України розвиваються тенденції глобалізації та інформатизації, що веде до більш жорсткої конкуренції між господарюючими суб'єктами. В цих умовах посилюється роль стратегічного планування як ефективного інструменту формування і підтримки конкурентних переваг окремих компаній.

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

Передумовою для розвитку ресурсного підходу слугує твердження [1, 2] про те, що принципова відмінність однієї компанії від іншої обумовлена наявністю в кожній з них унікального набору ресурсів. Р. Грант [3] підкреслює, що ресурси самі по собі не утворюють конкурентну перевагу, натомість їхнє спільне ефективне використання формує організаційні здібності успішного виконання бізнес-процесів та отримання на цій основі конкурентної переваги.

В [4] 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 компаній є компетенції персоналу. саме це пояснює актуальність проблеми формування та підтримки необхідних компетенцій персоналу для будь-якої компанії, що піклується про свою конкурентоспроможність.

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 напрями практичного використання моделей компетенцій, як рекрутмент і відбір персоналу, його розвиток, навчання та винагородження [5].

В роботі [6] виокремлено ще один важливий напрям – оцінка персоналу.

Підкреслюючи стратегічний характер діяльності по формуванню та підтримці відповідних компетенцій персоналу автори згаданих та інших робіт залишають нерозкритим питання стратегічного планування цієї діяльності. З іншого боку в працях, присвячених стратегічному управлінню та управлінню персоналом [2, 7] не застосовується підхід, який базується на використанні моделей компетенцій персоналу.

Мета статті – розкрити методичні підходи щодо планування розвитку персоналу компанії з використанням моделей компетенцій, а також визначити склад і місце відповідних робіт в загальному процесі стратегічного планування.

Підтримка конкурентних переваг компанії протягом тривалого часу потребує від її керівництва своєчасних дій щодо зміни або коригування і базової стратегії, тобто стратегії формування портфелю видів діяльності (товарів, послуг) компанії її конкурентних стратегій по кожному з них. Ці зміни повинні відповідним чином відбиватися в стратегії розвитку людських ресурсів компанії.

Розвиток людських ресурсів (РЛР) – це термін, який використовується для опису інтегрованого і цілісного підходу до вдосконалення пов'язаних з професійною діяльністю знань, навичок та поведінки працівників у відповідності до обраної компанією стратегії. [8]

РЛР вміщує в себе навчання та професійно орієнтовану самоосвіту працівників. При цьому навчання на відміну від самоосвіти передбачає систематичну взаємодію працівника та інструктора (тренера) в 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 трудно або взагалі неможливо скопіювати конкурентам. Очікуване перетворення можливе лише у тому випадку, коли працівники отримують необхідні компетенції.

У відповідності до [5] компетенція є базовою характеристикою працівника, яка причинно пов'язана з критеріями його ефективної та(або) успішної дії в професійних ситуаціях. 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.

У загальному 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 комісійну виплату рекрутинговій компанії;
- низка ефективність знову найнятих співпрацівників протягом тривалого часу (до 9-ти місяців), потреба в допомозі з боку досвідчених працівників в 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 наступному:

- 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.

Склад бажаних компетенцій та рівень оволодіння ними (індикаторів поведінки) визначається експертним шляхом з урахування м змін у бізнес-моделі компанії.

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 зі "зворотнім зв'язком" 360°, спеціальних вправ, самооцінки, інтерв'ю [5].

Аналіз результатів оцінки співпрацівника (функціональної групи) дозволяє визначити актуальні напрями його розвитку (комунікації, лідирування, робота в команді тощо). Вибір конкретних форм розвитку (тренінги, семінари, друга освіта, стажування, ротация тощо) з урахуванням обмежень в часі та вартості заходів, що пропонуються різними навчальними закладами та тренінговими фірмами за відповідними напрямами.

Розглянувши методичні аспекти проблеми використання моделей компетенцій в ході стратегічного планування РЛР, зробимо спробу визначити склад відповідних робіт та їхнє місце на окремих етапах процесу стратегічного планування розвитку компанії. Для цього, на нашу думку, доцільно скористатися загальною схемою процесу стратегічного планування (рис. 1).



Рис. 1 – Схема процесу стратегічного планування [7]

Опираючись на принцип системності планування [7] можна стверджувати наступне:

– у процесі стратегічного планування відбувається погодження корпоративних та індивідуальних, сьогоденних і майбутніх потреб і, відповідно, економічних, соціальних, інших цілей розвитку компанії;

– між стратегією РЛР та базовою стратегією компанії існує двосторонній зв'язок. Погодження стратегій РЛР з базовою стратегією дозволяє визначити пріоритети розвитку персоналу, що, в свою чергу забезпечує досягнення стратегічних цілей компанії.

Таким чином, на першому етапі стратегічного планування визначають (уточнюють) цілі соціального розвитку колективу компанії.

На другому етапі аналізують результати соціального розвитку колективу: чисельність, професійно-кваліфікаційну структуру, фактичні компетенції та досягнутий рівень доходів персоналу компанії.

Третій етап стратегічного планування присвячують вибору стратегії РЛР компанії. Це потребує розробки (коригування) моделей компетенцій для окремих посад (функціональних груп) у відповідності до обраної базової стратегії, проведення оцінки персоналу компанії, виявлення співпрацівників, яким притаманні високі інтелектуальні та емоційні якості, розвинена внутрішня мотивація та позитивна самооцінка. Саме вони складатимуть кадровий резерв компанії. Достатня кількість таких людей дозволяє обрати інтенсивну (активну) стратегію РЛР, яка передбачатиме формування (підвищення) необхідних компетенцій шляхом навчання та самоосвіти резервістів. Відсутність кандидатів до резерву змушує обрати екстенсивну (пасивну) стратегію РЛР, згідно з якою формування необхідних компетенцій персоналу забезпечується за рахунок найму людей ззовні та їхньої подальшої адаптації. Часто в компаніях використовують комбіновану стратегію, тобто використовують обидва шляхи формування (підвищення) необхідних компетенцій персоналу.

Четвертий етап розпочинають з визначення напрямів та форм розвитку персоналу. В якості вихідної інформації при цьому використовують результати співставлення фактичного та бажаного профілю компетенцій кожного з кандидатів до резерву, а також перелік можливих форм та програм навчання (самоосвіти). Далі складають індивідуальні плани розвитку кар'єри кожного кандидата, визначають напрям та форму його професійного розвитку, можливу посаду та термін її отримання.

Завершують цей етап і процес стратегічного планування складанням комплексної програми РЛР компанії. Заходи, які включають до програми можна згрупувати наступним чином:

- навчання та самоосвіта;
- найм та адаптація знову найнятих працівників;
- вдосконалення мотивації персоналу.

Наприкінці програми подають зведений розрахунок витрат на здійснення запланованих заходів, а також майбутні показники чисельності, професійно-кваліфікаційної структури та доходів працівників компанії.

Висновки:

1. Стратегія РЛР відноситься до набору функціональних стратегій, що забезпечують обґрунтування і підтримку обраної базової стратегії компанії, в кінцевому результаті досягнення такої мети, як соціальний розвиток компанії.

2. Розробку стратегії РЛР та комплексної програми РЛР доцільно провадити спираючись на комплекс моделей фактичних і бажаних компетенцій персоналу компанії.

3. Подальших досліджень потребує процес поточного планування заходів, передбачених комплексною програмою РЛР.

Література

1. Коллис Д., Монтгомери С. Корпоративная стратегия, ресурсный подход / Пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2007. – 400 с.
2. Томпсон-мл. А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. 12-е изд. / Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2002. – 928с.
3. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. 5-е изд. / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2008. – 508 с.
4. Богатирьов А.М., Чеглатонев В.І. Сучасні підходи до стратегічного планування розвитку оператора стільникового зв'язку // Вісник Хмельницького національного університету. – 2008. – № 4. – Т. 1 (114). – С. 54–57.
5. Холлифорд С., Уиддет С. Руководство по компетенциям / Пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Изд. НИРРО, 2008. – 228 с.
6. Сытник Н. Оценочные шкалы, основанные на модели компетенций. – Кадровик Украины, 2008. – № 6 (17). – С. 106–111.
7. Богатирьов А.М., Бутенко А.І., Кузнецова І.О. Планування діяльності підприємства харчової промисловості в умовах ринку. Монографія. – Одеса: ІПРЕЕД НАН України, ОНАХТ, 2003. – 274 с.
8. Джой-Меттьюз Д., Меггинсон Д., Сюрте М. Развитие человеческих ресурсов / Пер. с англ. – М.: Эксмо, 2006. – 432 с.