

3. Можаровський В.А. Соціальний конфлікт і консенсус: історико-соціологічний аналіз : Автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. соціологічних наук . / В.А. Можаровський – К., 1999. – 13 с.

4. Про аналіз практики застосування норм Закону України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» Національною службою посередництва та примирення : рішення Комітету Верховної Ради України з питань соціальної політики та праці, Протокол № 40 від 23 грудня 2009 року. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://nspp.gov.ua>

5. <http://zik.com.ua>

6. Розширене засідання колегії, присвячене стану додержання законодавства про оплату праці 20.03.2009. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.gp.gov.ua>

7. Виплата боргів державних підприємств із зарплати [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://www.mlsp.gov.ua>

Надійшла 19.08.2010

УДК 331.108.4

Т. А. ВЛАСЕНКО

Харківський національний економічний університет

РОЗРОБКА МЕТОДИЧНОГО ПІДХОДУ ДО СПЕЦИФІКАЦІЇ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

Запропоновано методичний підхід до формування програм розвитку персоналу на базі розгор-тання функції якості з точки зору компетентісного підходу. Встановлено, що методи навчання та роз-витку персоналу повинні обиратися залежно від необхідних компетентностей. Структурування функції якості запропоновано у вигляді матриці специфікації компетентностей персоналу, які формуються на основі визначених компетенцій.

The methodological approach to the staff development programs based on quality function deployment in terms of competence approach. It was established, but that methods of training and staff development should be selected depending on the required competencies. Structuring functions as suggested as a matrix specification of personnel competency based on defined competences.

Ключові слова: компетенція, компетентність, специфікація програми розвитку персоналу, форми і методи навчання, освіти і розвитку персоналу, ключові сфери відповідальності.

Розповсюдження глобалізаційно-інтеграційних процесів вимагає від вітчизняних підприємств виробництва якісної продукції для успішного конкурування на світовому ринку і високої ефективності діяльності як головного критерію здійснення внутрішніх процесів. Ефективність діяльності підприємства як складної системи забезпечується синергетичним ефектом дії його підсистем: виробничої, маркетингу, фінансів, інноваційної діяльності і т. ін. Особливої уваги заслуговує підсистема менеджменту персоналу як головне джерело стійких конкурентних переваг завдяки умінням, знанням, навичкам і досвіду працівників, які з урахуванням особливостей створення, функціонування і розвитку підприємства є унікальними. В свою чергу, менеджмент персоналу є системою, яка включає такі підсистеми, як найм, відбір, адаптація, оцінка, рух, розвиток, мотивація і винагорода персоналу. Підсистема розвитку персоналу є основою розробки конкурентних переваг підприємства шляхом накопичення унікального інтелектуального капіталу. З іншого боку, витрати на навчання і розвиток персоналу є другою за обсягом статтею витрат на персонал після оплати праці. В умовах глобальної економічної кризи підприємствам необхідно відповідати критерію ефективності діяльності для забезпечення успіху в довгостроковій перспективі. Отже, розробка методичного підходу до визначення програми розвитку персоналу повинна сприяти досягненню декількох цілей: забезпечення конкурентних переваг і ефективності діяльності підприємства.

Метою дослідження є обґрунтування необхідності розробки методичного підходу до специфікації програм розвитку персоналу.

Для досягнення поставленої мети бути вирішені такі завдання:

- обґрунтовано компетентісний підхід до визначення специфікації програми розвитку персоналу;
- запропоновано методичний підхід до вибору комплексу методів розвитку, освіти і навчання персоналу.

Об'єкт дослідження – процеси менеджменту персоналу, що протікають всередині підсистеми розвитку персоналу.

Предметом дослідження є обґрунтування компетентісного підходу до специфікації програм розвитку і навчання персоналу.

Питаннями розвитку персоналу займаються такі дослідники, як М. Армстронг, Г. Десслер, Д. Торрінгтон, Л. Холл, С. Тейлор, Н. Гавкалова, О. Єгоршин, А. Кібанов, М. Магура, М. Курбатова [1-7]. Під програмою розвитку персоналу розуміється комплекс методів розвитку, освіти і навчання персоналу [4]. Категорію «специфікація персоналу» використовують при відборі та наймі працівників, де викладаються вимоги до освіти, кваліфікації, професійного навчання, досвіду роботи, властивостей особистості

працівника, що займає певну посаду, яким необхідно відповідати, щоб належно виконувати свою роботу [1]. Для узагальнення зазначених характеристик персоналу доцільно використовувати категорію «компетентність». Аналізуючи результати досліджень провідних науковців в сфері компетентісного підходу, серед яких виокремимо Р. Бояциса, А. Фурхайма, С. Холифорда, Ст. Видета, Ч. Вудрафа [8-11], зазначену категорію автор пропонує розглядати як сукупність професійних знань, вмінь, навичок, досвіду, ділових якостей, психологічних особливостей, загального рівня здоров'я і культури, поведінкових характеристик, а також мотивуючих факторів і процедур. Тобто все те, що оцінюється по відношенню до співробітника, впливає на результати його роботи і повинно виступати результатом процесів розвитку і навчання персоналу. Отже, під специфікацією програми розвитку персоналу слід розуміти встановлення набору конкретних форм і методів розвитку, освіти і навчання персоналу на основі необхідних компетентностей.

Набір компетентностей, в свою чергу, обумовлюється характером робіт або функцій, які повинен виконувати працівник на відповідній посаді. Категорією, що якісно відображає специфіку робочих завдань працівника, є «компетенція» – все те, що оцінюється по відношенню до посади або групи посад. Сукупність компетенції відповідної посади залежить від ключових сфер відповідальності – видів діяльності в рамках посадових обов'язків працівника, де необхідно виконувати дії, які безпосередньо впливають на результати роботи відділу, цеху і підприємства в цілому. Результати цих дій у вигляді виробленої продукції, наданих послуг чи виконаних робіт, забезпечують підприємству конкурентні переваги. Характер взаємозв'язку розглянутих вище категорій представлений на рис. 1.

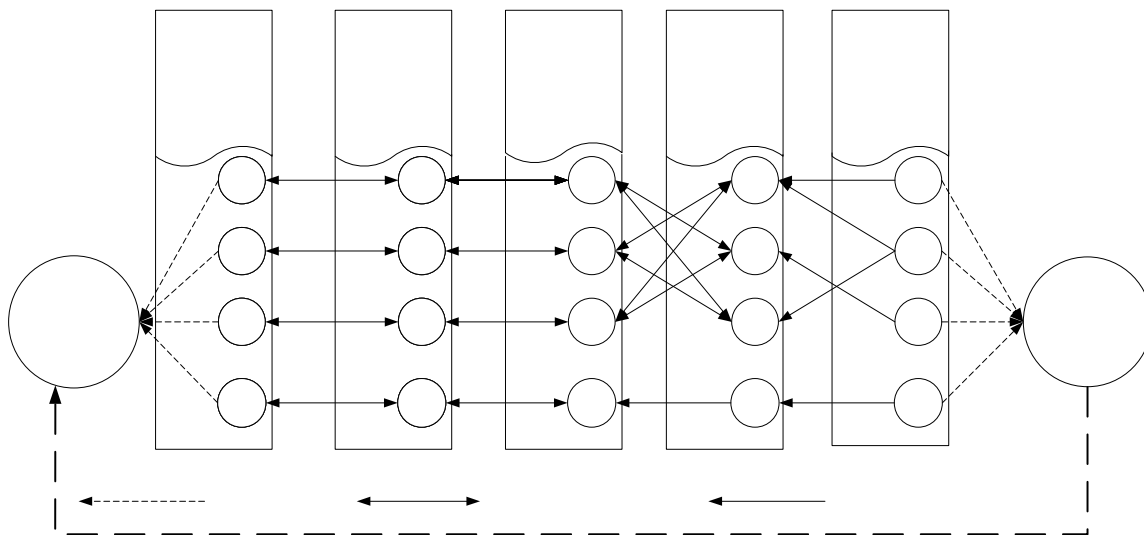


Рис. 1. Характер взаємозв'язку між програмами розвитку персоналу і конкурентними перевагами підприємства

Беручи за основу компетентісний підхід при виборі програми розвитку персоналу, автор пропонує використовувати такий методичний підхід. Для систематизації і структуризації програм розвитку персоналу на основі специфікації компетенцій і компетентностей пропонується використовувати як приклад розгортання функції якості у вигляді «будинку якості», де вимоги споживачів оцінюються за допомогою матриці, в якій описуються технічні характеристики продукту і цілі проекту. В результаті розгортання функції якості, найважливіші аспекти специфікації продуктів перетворюються на параметри процесу, що дозволяє суттєво підвищити рівень керуваності процесу і таким чином покращити якість продукції в очах споживачів [12]. В рамках нашого дослідження розгортання функції якості пропонується використовувати для встановлення пріоритетності формування необхідних компетентностей на основі ключових компетенцій в першій матриці. Аналогічним образом на основі отриманих значень пріоритетності ключових компетенцій в другій матриці обираються відповідні методи розвитку персоналу.

Сутність даного підходу полягає в наступному. На першому етапі обираються відповідні компетенції, якими повинен володіти фахівець на конкретному місці роботи або група фахівців, що працюють в одному відділі, виконуючи подібні функції. Обрані компетенції записуються в колонку 1, що зображено на рис. 2 (представлено результати апробації даної методики на одному з досліджених машинобудівних підприємств Харківської області. Сфера дослідження – відділ маркетингу і збуту).

Далі визначається важливість кожної окремої компетенції: 5 – дуже важлива, 4 – важлива, 3 – менш важлива, 2 – не дуже важлива, 1 – не важлива. На досліджуваному підприємстві найважливішою була обрана компетенція «залучення нових закордонних клієнтів». На другому місці: «залучення нових клієнтів на внутрішньому ринку» і «аналіз стану зовнішнього конкурентного середовища підприємства». Такі результати відображають вибір підприємством стратегії зростання.

1	2	2	1
2	2	2	2
3	3	3	3

■ – слабкий взаємозв'язок; ● – середній взаємозв'язок; ▲ – сильний взаємозв'язок

4. Ключові компетентності	Володіння іноземною мовою (англійською)	Діловодство	Побудова когнітивних моделей (розробка сценаріїв)	Навички використання ABC-аналізу	Вміння вирішувати конфліктні ситуації	Навички нейролінгвістичного програмування	Вміння вести ділові переговори	Робота в команді	3. Цілі проекту					
									Важливість	Оцінка існуючого рівня компетентцій	Цільові значення компетентцій	Міра вдосконалення	Ваговий коефіцієнт	Ваговий коефіцієнт, %
Залучення нових клієнтів на внутрішньому ринку			■(12)			●(36)	●(36)		4	3	4	1,33	5,32	12
Залучення нових закордонних клієнтів	▲(270)		■(45)			●(135)	●(135)		5	1	4	4	20	45
Прогноз обсягу збуту продукції			▲(42)	●(21)					3	4	4	1	3	7
Взаємодія з іншими структурними підрозділами підприємства					●(18)	■(6)		●(18)	2	4	5	1,25	2,5	6
Аналіз стану зовнішнього конкурентного середовища підприємства			▲(72)					5	4	3	4	1,33	5,32	12
Управління запасами готової продукції		●(21)		▲(42)					3	4	4	1	3	7
Підтримка позитивного іміджу підприємства серед існуючих клієнтів	▲(42)				▲(42)	■(7)			3	3	3	1	3	7
Делегування повноважень		■(6)			●(18)			▲(64)	2	3	4	1,33	2,66	6
Сума	312	27	171	63	60	184	171	82	1070					
Пріоритет	29	3	16	6	6	17	16	8	100					

Рис. 2. Матриця специфікації компетентностей персоналу

На другому етапі визначається існуючий рівень компетентцій за п'ятибальною шкалою: 5 – відмінно, 4 – добре, 3 – задовільно, 2 – незадовільно, 1 – погано, що фіксується в колонці 2. В цілому існуючий рівень можна охарактеризувати як середній, але по найважливішим компетенціям він поганий («залучення нових закордонних клієнтів»), або задовільний («залучення нових клієнтів на внутрішньому ринку» і «аналіз стану зовнішнього конкурентного середовища підприємства»), що обумовлює необхідність розвитку компетентностей для забезпечення реалізації саме цих компетенцій.

На третьому етапі визначаються цілі проекту – бажані значення рівня компетентцій також за п'ятибальною шкалою, що відображені на рис. 2 в блоці 3. Даний етап є принципово важливим при реалізації даної методики на практиці. Ці значення виступають векторами перспективного розвитку персоналу. Міра вдосконалення визначається як відношення цільового значення рівня компетентцій до існуючого. На основі отриманих результатів визначається ваговий коефіцієнт як добуток значення міри вдосконалення та визначеної важливості кожної окремої компетенції. Останньою колонкою в блоці 3 є відсоткове відношення отриманих вагових коефіцієнтів. Як і очікувалося, пріоритетними виявилися такі компетенції як залучення нових закордонних і вітчизняних клієнтів поряд з аналізом стану зовнішнього середовища підприємства.

Наступним етапом є визначення компетентностей, якими повинні володіти працівники для успішної реалізації необхідних компетенцій. Компетентності відображаються в колонці 4. Набір компетентностей, як

і компетенцій був сформований працівниками відділу, на базі якого проводилося дослідження. Під ABC-аналізом розуміється методика класифікації запасів продукції за їх вартістю на основі принципу Парето. Створення когнітивних моделей (розробка сценаріїв) є актуальним сучасним інструментом прогнозування впливу системи факторів на обрані параметри підприємства або зовнішнього середовища (ємність і сегментація ринку, поведінка головних конкурентів і т. ін.).

На п'ятому етапі формується матриця взаємодії, яка представлена сектором 5 на рис 2. Специфіка її формування полягає у визначенні взаємозв'язку між компетенціями та компетентностями: яким чином обрана компетентність дозволяє реалізувати необхідну компетенцію залежно від посади або виду робіт. В кожній клітинці проставляється відповідний символ, який відображає міру взаємозв'язку між компетенцією та компетентністю. Пуста клітинка свідчить про відсутність зазначеного взаємозв'язку, характер взаємозв'язку визначається як: слабкий (■ – 1); середній (● – 3); сильний (▲ – 6). В кожній клітинці визначається важливість для цілей вдосконалення як добуток вагового коефіцієнту, % і міри взаємодії. Отримані результати записуються в дужках (сектор 5).

Результати розрахунків відображаються в рядку «пріоритет». В наведеному прикладі найбільшого пріоритету вимагають такі компетентності як: володіння іноземною мовою (англійської) – на першому місці, навички нейролінгвістичного програмування та побудова когнітивних моделей (розробка сценаріїв) – на другому і вміння вести ділові переговори – на третьому. Враховуючи те, що ці компетентності є незалежними, необхідність в побудові другої матриці відпадає. На основі проведеного дослідження можна зробити такі висновки. У відділі маркетингу та збуту підприємства слід реалізувати в рамках програми розвитку персоналу організацію курсів англійської мови. Переваги даного методу навчання полягають в економії на витратах: залучення одного викладача підприємству обійдеться дешевше ніж оплата курсів для кожного окремого співробітника. Крім того таке навчання дозволяє планувати робочий час, не відволікаючи робітників від їх основних обов'язків. Формування навичок нейролінгвістичного програмування найкраще реалізувати шляхом проведення тренінгу впродовж одного-двох днів при залученні фахівця-психолога з даної сфери. Найскладнішим завданням є забезпечення передумов розвитку компетентності з побудови когнітивних моделей. Вміння розробляти сценарії базується знаннях з економетрії, матричної алгебри та математичної статистики. Саме тому навчання доцільно сконцентрувати на одній особі, яка має відповідну освіту. Формою реалізації слід обрати отримання додаткової освіти у вищих навчальних закладах. Навчання веденню ділових переговорів доцільно реалізувати аналогічно формуванню навичок нейролінгвістичного програмування.

Таким чином, проведене дослідження дає змогу стверджувати, що запропонований методичний підхід до вибору програми розвитку персоналу як сукупності форм і методів навчання, освіти і розвитку персоналу відображає стійкий причинно-наслідковий зв'язок між рівнем компетентності персоналу та вимогами підприємства до співробітників у вигляді специфікації персоналу для забезпечення підприємству стійких конкурентних переваг в рамках ключових сфер відповідальності. Проведений аналіз дозволив виділити пріоритетні напрямки в роботі з персоналом для розвитку їх інтелектуального капіталу в цілях підприємства. Крім того даний підхід дозволяє обрати найважливіші методи навчання, освіти і розвитку персоналу, що забезпечує оптимізацію витрат на розвиток персоналу і, як результат, сприяє підвищенню ефективності менеджменту персоналу як підсистеми і ефективності функціонування підприємства як системи в цілому.

Література

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг; [пер. с англ. ; под ред. С. К. Мордовина.] – 8-е изд. – СПб. : Питер, 2004. – 832 с.
2. Десслер Г. Управление персоналом / Г. Десслер; [пер. с англ.]. – М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2004. – 800 с.
3. Торрингтон Д. Управление человеческими ресурсами : [учебник]. / Д. Торрингтон, Л. Холл, С. Тэйлор; [науч. ред. перевода Хачатуров А. Е. пер. 5-го англ. изд.]– М. : Издательство «Дело и Сервис», 2004. – 752 с.
4. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персонала : [учебное пособие]. – Н.Л. Гавкалова, Н.С Маркова [3-е изд., перераб. и доп.]. – Х. : ИД «ИНЖЭК», 2009. – 296 с.
5. Егоршин А. П. Управление персоналом : учебник для вузов. / А.П.Егоршин – [4-е изд., испр.]. – Н. Новгород : НИМБ, 1999. – 720 с.
6. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации : [учебник / под ред. А. Я. Кибанова]. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М., 2002. – 638 с.
7. Магура М. И. Обучение как конкурентное преимущество. М.И. Магура, М.Б. Курбатова – М. : ООО Журнал «Управление персоналом», 2004. – 216 с.
8. Boyatzis Richard E The competent manager: a model for effective performance. Publisher: New York: Wiley. Edition/Format Book : National government publication. 1982 – 310 с.
9. Furnham Adrian Personality and intelligence at work: exploring and explaining individual differences at

work Publisher: New York: Taylor & Francis e-Library, 2008. – 416 с.

10. Whiddett Steve; Hollyforde Sarah; A practical guide to competencies: how to enhance individual and organisational performance. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2007. English: 2nd ed., reprinted – 140 с.

11. Woodruffe Charles. Development and assessment centre. Identifying and assessing competence. Third edition. Great Britain. London. The Sort Run Press. Exeter. 2003 – 296 с.

12. Универсальная система показателей. Как достигать результатов, сохраняя целостность / [Рамперсад Х. Л., Дороти А., Логинова А., Лисицына А., Лисовский А.]; пер. с англ. – [3-е изд.]. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 352 с.

Надійшла 19.08.2010

УДК 005.095

Н. В. ДІДЕНКО

Харківський науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України

РОЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПРИ ЗДІЙСНЕННІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

Представлено етимологічний аналіз поняття «організаційні зміни». Досліджено природу організаційних змін та обґрунтовано необхідність їх здійснення. Визначено місце кадрової служби при забезпеченні результативності організаційних змін та зазначено, що роль менеджменту персоналу полягає у залученні всіх ланок управління до стабілізації організаційних перетворень.

The etymological analysis of organizational changes is presented. The nature of organizational changes and the necessity of their implementation are investigated. The place of recruitment in ensuring the effectiveness of organizational change is detected and noted that the role of personnel management is to attract all levels of organizational change to stabilize.

Ключові слова: організаційні зміни, менеджменту персоналу, структура підприємства, техніка і технологія виробництва, організаційна культура, стратегія діяльності підприємства.

Сучасна ситуація, що притаманна економічному, соціально-культурному, політичному життю України, змушує менеджерів підприємств формувати структури антикризового управління у складі управління підприємством, а науковців – проводити дослідження щодо ролі менеджменту персоналу у стабілізації умов, що викликають нестабільність та є ефективними в умовах кризового стану на мікро- та макрорівні. Роль персоналу обумовлена його суспільними та індивідуальними особливостями в реалізації будь-якої діяльності, починаючи від фізичної роботи і завершуючи виконанням інтелектуально-креативних функцій, розумової та інтелектуально-інноваційної діяльності. При тому, що реалізація заходів з антикризового менеджменту персоналу передбачає здійснення відповідних змін, це вимагає наявності у виконавців здатностей до організації, лідерства та управління колективом, що можна віднести до інтелектуальних якостей особистості. Тому слід вважати актуальним визначення місця менеджменту персоналу як наукового та прикладного напрямку управління в реалізації організаційних перетворень особливо в умовах кризи, що притаманна всім сферам економіки.

Видатні вітчизняні та закордонні дослідники займаються розробкою питань, пов'язаних як із менеджментом персоналу в умовах кризи, так і з організаційними змінами, здійснення яких має забезпечити результативність антикризового управління. У контексті дослідження організаційних змін слід визначити праці Голдсмита Дж. [1], Дафта Р. [2], Йохни М. [3], Клока К. [1], Мескона М. [4], Ребріна Ю. [5], Стадника В. [3], Стрікленда Дж. [6], Томпсона А. [6] та ін., у яких докладно висвітлена багатоаспектність природи організаційних змін. Разом з цим вільним залишається простір для досліджень організаційних змін в межах менеджменту персоналу, незважаючи на існування доробок таких науковців як Гавкалова Н. [7], Єгоршин О. [8], Маркова Н. [7] та ін.

Метою дослідження є обґрунтування ролі менеджменту персоналу при здійсненні організаційних змін.

Об'єкт дослідження – процес управління організаційними змінами.

Досягнення мети дослідження обумовило постановку та вирішення наступних завдань:

- надане етимологічне визначення поняття «організаційні зміни»;
- досліджено організаційні зміни в контексті менеджменту персоналу;
- визначено роль менеджменту персоналу при здійсненні організаційних змін.

Задля етимологічного визначення понять, що формують категорію “організаційні зміни”, доцільно обґрунтувати сутнісну характеристику організації та змін з позиції різних точок зору. Об'єднання людей з метою задоволення власних потреб вимагає від них працювати разом, щоб досягти значущої для всіх мети, що й визначає створення організації, яку Мескон М. Х. [4] визначає такою, якщо: по-перше, її створюють дві та більше особи, по-друге, існує одна або більше спільних цілей для досягнення, по-третє, члени групи працюють спільно. З огляду на це організація визначається як група людей, діяльність яких свідомо