

5. Гугнін Е. Феномен соціального капіталу [Текст] / Е. Гугнін, В. Чепак // Соціологія: теорія, методи, маркетинг. — 2001. — № 1. — С. 49—56.

6. Єлагін В. П. Про сутність поняття «соціальний капітал» та його роль у процесі розбудови соціальної держави. / В. П. Єлагін. [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/apdu/2011-1/doc/1/05.pdf>

7. Мартякова О. В. Вектор соціального розвитку підприємств в сучасних умовах. [Текст] / О. В. Мартякова, В. В. Зубенко // Управлінські технології у вирішенні сучасних проблем розвитку соціально-економічних систем: моногр. / О. В. Мартякова [та ін.]; за заг. ред. О. В. Мартякової. — Донецьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2011. — 744 с. — С. 556—564.

8. Ніколайчук М.В. Формування та реалізація людського капіталу в системі сучасних економічних концепцій. [Текст] / М.В. Ніколайчук. — Науковий вісник НЛТУ України. — 2011. — Вип. 21.13. — С. 368—373.

9. Привалов Ю. Соціальна експертиза: підходи і методи. [Текст] / Ю. Привалов, О. Рогожин, Ю. Сасенко // Вісник державної служби України. — № 2. — 1998. — С. 68—76.

10. Программы наставничества: опыт компаний [Текст] // Управление персоналом-Украина — К.: Издательство HRD, 2011. — № 12 (219) — С. 13—16.

11. Шкода Т. Н. Сутність соціального розвитку підприємства. [Текст] // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Збірник наукових праць. Тематичний випуск: Технічний прогрес і ефективність виробництва. — Харків: НТУ «ХПІ», 2012. — № 16. — 130 с. — С. 69—4.

12. Burt R. Structural Holes the Social Structure of Compretition [Text] / R. Burt. — Cambridge (MA), Harvard University Press, 1992.

Статтю подано до редакції 09.06.2012 р.

УДК 005.95:338.486.22

Л. І. Шпак, аспірант
кафедри управління персоналом та економіки праці
ДВНЗ «Київського національного
економічного університету імені Вадима Гетьмана»

МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦІЙ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ (НА ПРИКЛАДІ ТУРИСТИЧНИХ АГЕНЦІЙ)

АНОТАЦІЯ. Стаття присвячена дослідженню значення моделі компетенцій в системі стратегічного управління персоналом, визначенню критеріїв людського потенціалу та компетенцій праців-

ників туристичних агенцій, визначенню етапів формування моделі компетенцій для менеджерів туристичної сфери діяльності.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: людський потенціал, стратегія управління персоналом, компетенції, модель компетенцій.

АННОТАЦИЯ. Статья посвящена исследованию значения модели компетенций в системе стратегического управления персоналом, определению критериев человеческого потенциала и компетенций сотрудников туристических агентств, определению этапов формирования модели компетенций для менеджеров туристической сферы деятельности.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: человеческий потенциал, стратегия управления персоналом, компетенции, модель компетенций.

ABSTRACT. This article dedicated to the research of the competence model importance in strategic HR management, definition of criteria for human potential and skills of travel agencies employees, the investigation of competence model forming for managers in tourism activities.

KEYWORDS: human potential, strategy management, competence, competency model.

Постановка проблеми та її зв'язок із найважливішими науковими та практичними завданнями.

Успішна діяльність підприємств в умовах постійних змін, підвищеної конкуренції, жорстких фінансових обмежень, розвитку технологій і стрімкого росту нових продуктів та послуг характерних для трансформаційної економіки України істотним чином стає залежна від ефективного використання людського потенціалу персоналу конкретної організації. В свою чергу, ефективність діяльності персоналу організації пов'язана з його компетенціями, які є одним з найважливіших складових системи стратегічного управління персоналом. Тому сьогодні головним при формуванні стратегії управління персоналом організацій постає питання розвитку та ефективного використання ключових компетенцій персоналу на основі формування моделі компетенцій, яка є ядром сталого розвитку та ефективної діяльності підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить, що питання, пов'язані з системою управління персоналом на основі формування моделі компетенцій належать до числа актуально важливих. Визнання одержали ідеї з цього напрямку таких зарубіж-

них теоретиків та практиків як Девід Мак Келланд, Лайл М. Спенсер та Сайн М. Спенсер, Стів Уідетт, М. Амстронг, С. Холліфорд та ін., вітчизняних — Г. Т. Завіновська, А. М. Колот, І. Л. Петрова, В. М. Петюх, В. А. Савченко, М. Р. Феонова та ін. Не зважаючи на вагомі теоретичні здобутки в дослідженні даної проблеми зазначених авторів залишаються дискусійними теоретичні та потребують ґрунтовнішого опрацювання практичні питання щодо формування дієвої стратегії управління персоналом на основі моделі компетенцій, а саме для туристичної сфери бізнесу, яка на сьогоdnішній час вважається однією з найбільш швидко прогресуючих галузей світового господарства, має досить динамічний розвиток і розглядається як самостійний вид економічної діяльності.

Формування цілей статті (постановка завдання).

Метою роботи є визначення основних елементів кваліфікації персоналу для організацій туристичної сфери бізнесу, важливих компетенцій працівників та формування ефективної моделі компетенцій в системі стратегічного управління персоналом.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.

В сучасних умовах розвитку економіки підприємств людський потенціал є головною цінністю, визначальним фактором сталого розвитку та економічного росту, оскільки конкурентні переваги економічних систем багато в чому досягаються не за рахунок природних ресурсів, а за рахунок знань, інформації та інновацій, джерелом яких виступає персонал. Тому, великих результатів фірма може здобути за рахунок формування ефективної стратегії управління персоналом.

Стратегічне управління персоналом — це управління формуванням конкурентоспроможного людського потенціалу організації з урахуванням майбутніх змін в її зовнішньому і внутрішньому середовищі, що дозволяє організації виживати, розвиватися і досягати своїх цілей у довгостроковій перспективі. За змістом це сукупність досягнень в компанії і здійсненні процесу управління, організації управлінської праці, використанні техніки управління, а також вимог, які висуваються до систем управління і працівників, обумовлених нормами і принципами суспільної моралі, етики, естетики, права [1, с. 318]. Вона характеризує як індивідуальну діяльність працівника апарату управління, так і колективну працю.

Стратегічне управління персоналом має на меті ефективне використання людського потенціалу не тільки на даний момент ча-

су, але і в перспективі. Стратегія управління персоналом забезпечує ефективність стратегії фірми, адже будь-які плановані зміни її діяльності повинні своєчасно забезпечуватися змінами чисельності та структури кадрів, кваліфікації і навичок працівників, мотивації, структури і методів управління і т.д.

Процес формування стратегії управління на основі моделі компетенцій передбачає виявлення і опис компетенцій, необхідних для успішного стратегічного розвитку організації; формування профілів компетенцій різних фахівців і рівнів персоналу організації, розробка моделі компетенцій відповідно до напрямів і цілей розвитку бізнесу організації, планування навчання та розвитку персоналу і найму нових співробітників на підставі розроблених моделей і профілів компетенцій.

Компетенції — це сукупність відповідних характеристик працівника, які виявляються в процесі праці для ефективного досягнення поставлених цілей при певних умовах [2, с. 177]. Шекшня С. В., наприклад, трактує поняття «компетенції» як особистісні характеристики людини, її вміння до виконання тих чи інших виробничих функцій, освоєнню типів поведінки та соціальних ролей [3, с. 106]. На нашу думку, компетенції — це здатність працівника ефективно застосовувати свої знання, вміння та навички на основі набутого досвіду під час вирішення професійних задач та виробничих функцій. Це необхідні характеристики працівника, які він проявляє під час виробничої діяльності для досягнення поставлених цілей, які об'єднують в собі здібності та мотивацію співробітника і описують його виробничу поведінку. Це — не просто знання співробітника, це — знання, що застосовуються ним на практиці для досягнення успіху.

Компетенції працівників реалізуються в процесі праці за допомогою їх індивідуальних здібностей — знань, умінь і досвіду, особистісних якостей, які проявляються в поведінці і ставленні до роботи, в захопленості та інновативності. Петрова І. Л. в своїй праці «Управління персоналом, засноване на компетенціях» [4] зазначає, що далеко не всі знання, навички та вміння працівників використовуються ними в процесі роботи. Існують компетенції, приховані від очей співробітників та керівників, які є, між іншим, потужним резервом, усвідомлюючи який, організація могла б спиратися на значно більший людський потенціал, ніж той, про який вона знає фактично. Крім того, як зазначає Петрова І. Л. існують компетенції, невідомі навіть

самому працівникові до тих пір, поки він не залучається до специфічних видів діяльності, у яких ці компетенції знадобляться для ефективного виконання.

Спеціалісти в сфері управління персоналом виділяють такі види компетенцій:

1. корпоративні (ключові) — використовуються до будь-якої посади та формуються із цінностей компанії, що фіксуються в певних корпоративних документах фірми або в кодексі корпоративної етики (бажання працювати, зовнішній вигляд, комунікабельність, толерантність та інші);

2. управлінські — необхідні керівникам для успішного досягнення бізнес-цілей корпорації. Вони здебільшого використовуються для працівників, що замагаються управлінською діяльністю (наприклад, такі компетенції як стратегічне бачення, управління бізнесом, робота з людьми, відповідальність, вміння переконувати, вчасне виконання замовлень, вирішення конфліктів, швидкість прийняття рішень та інші.);

3. професійні — використовуються по відношенню до певної групи посад (наприклад, освіта, досвід, ділові якості, професіоналізм, бажання до удосконалення та самоосвіти та інші) [5];

4. навчально-пізнавальні — сукупність вмінь та навиків пізнавальної діяльності, володіння механізмами планування, аналізу, самооцінки власної діяльності;

5. інформаційні — здатність за допомогою інформаційних технологій здійснювати самостійний пошук, аналіз та відбір необхідної інформації для організації;

6. комунікативні — це володіння навиками взаємодії з оточуючими працівниками, вміння працювати в групі та використання різноманітних соціальних ролей при виконання виробничих функцій [5].

Логічним висновком є те, що компетенції самі по собі не представляють особливого значення, а вагомі лише при застосуванні їх на практиці, адже допомагають працівникам досягти високих результатів, тому важливим є вміння розвивати та застосовувати компетенції в сфері культури управління персоналом та під час виробничої діяльності. Під час впровадження моделі компетенцій в роботу організацій виникає безліч проблем, здебільшого через відсутність спільного бачення того, що ж являють собою компетенції в загальній структурі системи управління.

Акцентуючи увагу на стратегічному управлінні персоналом підприємств туристичного бізнесу, варто зауважити, що основними ресурсами даних організацій є клієнти, компетентний персонал, фінансова стабільність та раціональні технології, виражені в бізнес-процесах. Зобразимо зазначені компоненти у вигляді блок-схеми, систематизуючи її із системою управління персоналом та моделлю компетенцій (рис. 1).

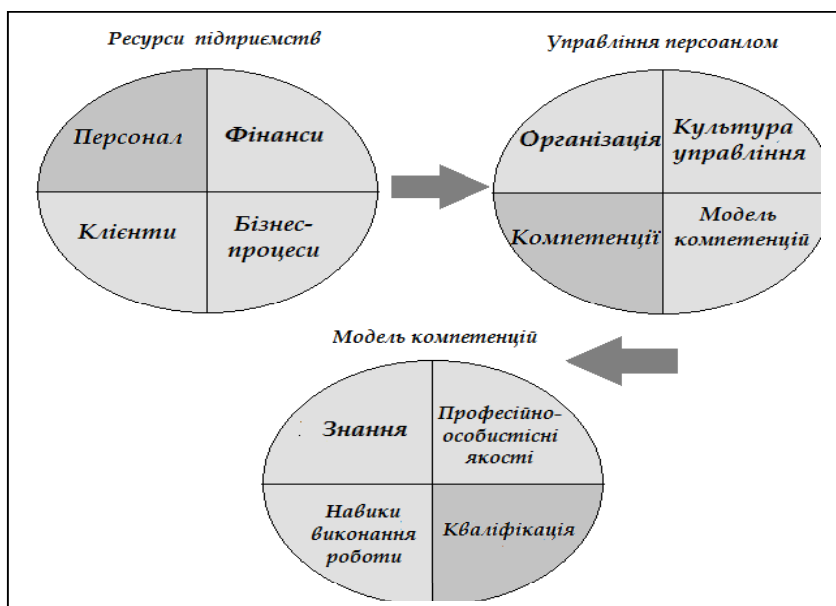


Рис. 1. Модель компетенцій в системі стратегічного управління персоналом на підприємствах туристичної сфери бізнесу

Система стратегічного управління персоналом формується у відповідності зі стратегією і цілями туристичного бізнесу та включає в себе чотири елементи. Перші два елементи — це структурований належним чином функціонал (організаційна структура, посадові інструкції, підбір персоналу, розвиток персоналу, мотивація та кар'єрний ріст). Інші два — це компетенції та модель компетенцій. Компетенції — це здатність компанії та її персоналу виконувати необхідний функціонал у відповідність з певним баченням, місією і цінностями організації. Таким чином, компетенції вбудовуються в загальну систему управління

персоналом, спрямовані на досягнення стратегічних цілей і є загальними як для компанії в цілому, так і для кожного з її співробітників.

Ефективна модель компетенцій працівників туристичних агенцій повинна базуватись на кваліфікаційних характеристиках в основі з людським потенціалом працівників, які є вагомим елементом системи стратегічного управління персоналом.

Кваліфікація персоналу — це комплексна характеристика працівника організації, що дозволяє визначити ступінь його відповідності займаний посаді, його професійний рівень, управлінський потенціал та особистісні ділові якості. А. В. Армазанцев (керівник групи кадрів філіалу «Розподільні мережі») та Т. С. Рожкова (старший консультант відділу кадрового консалтингу «Євроменеджмент») розробили «Модель елементів кваліфікації» [7], в якій зазначили та структурували основні критерії, яким повинні відповідати працівники підприємств. На її основі сформулюємо свою модель, яка буде включати критерії людського потенціалу працівників туристичних організацій (рис. 2).

Отже, кожен елемент кваліфікації включає ряд показників, якими повинен володіти працівник туристичної організації. Логічним висновком до вищезазначеної схеми є те, що фахівці туристичних агентств повинні мати теоретичні та практичні знання, добре знати ринок туристичних послуг, впевнено володіти комп'ютером, мати досвід роботи в туристичній сфері не менше 1 року та володіти відповідними для даної сфери особистісно-професійними якостями. І в залежності від поставлених цілей оцінювання, можна провести як комплексну оцінку людського потенціалу, так і вибірково за зазначеними елементами. Тому основними видами компетенцій, які беруться до уваги при прийомі на роботу у туристичних агенціях вважаються освіта, досвід, ділові якості, професіоналізм, комунікабельність, толерантність, гнучкість, орієнтація на розвиток та результат, стратегічне бачення, клієнтоорієнтованість. Також враховуються фізичні характеристики, тип особи кандидата, його потенційні можливості, бажання працювати та зовнішній вигляд, оскільки працівник даної сфери — «візитна картка» організації, йому доводиться постійно контактувати з людьми, знаходити до них певний підхід, переконувати у правильності вибору фірми. Зобразимо компетенції менеджера туристичної організації у вигляді схеми (рис. 3).

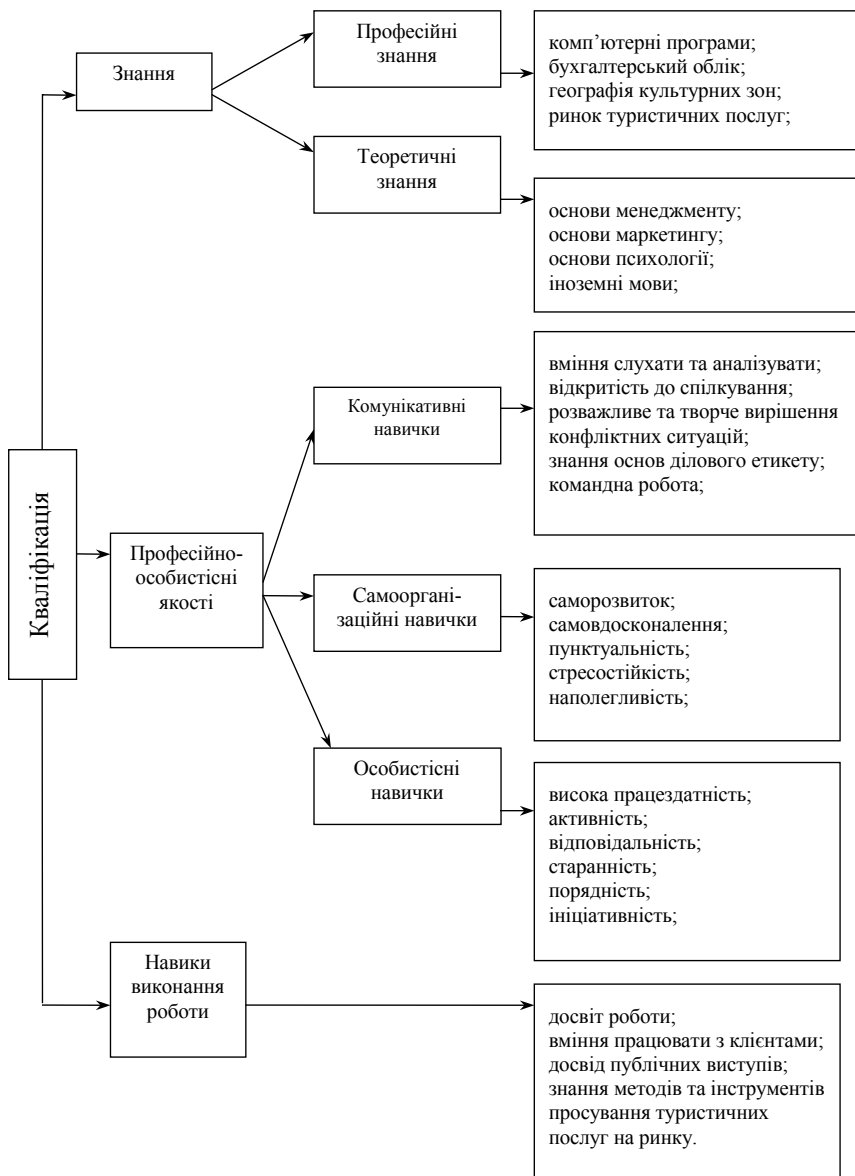


Рис. 2. Модель кваліфікації менеджера туристичного агентства.



Рис. 3. Побудова компетенцій менеджера туристичної організації.

Для того, щоб компетенції можна було використовувати як основу не тільки при прийомі на роботу, а й оцінці працівників, виявляти необхідність в плануванні, навчанні та формуванні кадрових резервів фірми потрібно сформулювати модель компетенцій.

Модель компетенцій — це загальна сукупність компетенцій, необхідних для успішного виконання поставлених завдань в організації. Дана модель може включати в себе різноманітні знання, вміння, навички та індивідуальні характеристики, які мають бути подані у формі поведінкових індикаторів [8, с. 22]. Модель компетенцій формується на основі послідовного виконання таких етапів:

1. інформування працівників про те, що таке компетенції та як їх використовують в роботі організації (розробка «Пам'ятки про компетенції»;

2. постановка основних цілей та задач для працівників туристичної організації;

3. аналіз стратегії розвитку фірми;

4. дослідження запланованої результативності працівників туристичної організації, їх конкурентоспроможності;

5. формування відповідної команди для збору та аналізу інформації;

6. розробка моделі компетенцій;

7. вибір критеріїв ефективності, тобто які якості мають бути властиві працівникові туристичної організації;

8. виділення критеріальної вибірки — формування показників, за якими можна було б оцінити наявність відповідних компетенцій у кандидата;

9. вибір конкретного методу аналізу — співбесіда; вивчення анкет, характеристик та рекомендацій; аналіз результатів тестування; психологічна оцінка, «мозковий штурм», пряма експертна оцінка, оцінка за результатами праці, метод репертуарних сіток та ін.;

10. збір та аналіз інформації — група експертів, що займалась дослідженням потрібних туристичному підприємству компетенцій, здійснює збір інформації та на її основі робить робочі звіти;

11. проектування моделі компетенції — здійснюється на основі даних поданих групою експертів;

12. перевірка відповідності проекту моделі компетенції — коли процес проектування підійшов до свого завершення, здійснюється перевірка відповідності даної моделі компетенцій до потреб організації;

13. запуск моделі в роботу — якщо створена модель підходить, то вона використовується при процесах відбору кандидатів на вакантну посаду, оцінці персоналу, та за її допомогою існує можливість визначити потреби в формуванні, навчанні чи перекваліфікації кадрового резерву туристичної організації.

Сформована модель компетенцій за вищезазначеними етапами є основною складовою стратегічного управління персоналом та може бути застосована в різних процесах організації (рис. 3).

За умов формування ефективної моделі компетенцій, її можна використовувати в таких процесах системи управління персоналом, як наприклад підбір нових співробітників, оцінювання персоналу, формування кадрового резерву та планування кар'єри, проведення атестаційних та оцінюючих заходів, при формуванні системи навчання працівників та складанні особистих планів розвитку для персоналу, при побудові ефективної системи мотивації персоналу та системи премій та винагород.



Рис. 3. Взаємозв'язок моделі компетенцій із системою управління персоналом

Основною вимогою при формуванні продуктивної моделі компетенцій працівників туристичної сфери бізнесу є включення чотирьох основних її компонентів: знання, професійно-особистісні якості, навички виконання роботи в основі з кваліфікацією.

Кваліфікація — це тільки частина, один з чотирьох елементів моделі компетенцій в системі управління персоналом, який не може замінити три інших, але і не існують без неї. Однак тільки в поєднанні ці чотири елементи забезпечують побудову такої моделі компетенцій, яка б приносила максимальний ефект і результативність в реалізації стратегії управління персоналом і досягнення цілей бізнесу.

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у даному напрямку

Система управління персоналом організації повинна розглядатися як стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати усі підрозділи та усіх працівників на загальні цілі, підвищувати ініціативу персоналу, забезпечувати відданість загальній справі та полегшувати спілкування. Вона проявляється в ідеології управління, ціннісних орієнтаціях, очікуваннях та регламентує поведінку працівника, дає можливість прогнозувати його реакцію в критичних ситуаціях, сприяє розвитку та ефективному використанню людського потенціалу персоналу. Адже основною ланкою прогресивного розвитку в туристичних агенціях є їх персонал, від поведінкових аспектів якого залежить і успіх підприємства. А формування моделі компетенцій та застосування її в системі управління забезпечує оцінку та підтримку відповідного рівня розвитку персоналу, реалізацію поставленої стратегії організації та зростання її конкурентоспроможності на ринку туристичних послуг.

Література

1. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2002. — 351 с.
2. Хамел Г., Прахалад К. К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002. — 288 с.
3. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации: учебно-практическое пособие / С. В. Шекшня. — [4-е изд., перераб. и дополн.] — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2005. — 478 с.
4. Петрова І.Л. Управління персоналом, засноване на компетенціях / Вісник Прикарпатського університету, Серія Економіка, випуск 7.- Івано-Франківськ: Плай, 2009, с. 160—166с.
5. Модель компетенций — это не сложно / Сообщество кадровиков и специалистов по управлению персоналом. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=4316>.
6. Глоссарий/ Управление персоналом СТО. Обучение персонала СТО/. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://expert.autocom.kiev.ua/dictionary/c4>.
7. Национальный союз кадровиков. Режим доступа: <http://www.kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=3368>.
8. Роджер Миллс. Компетенции. Карманный справочник / Пер. с англ.: М.: НРРО, 2004. — 128 с.

Статтю подано до редакції 22.06.2012 р.

УДК 331.57

І. О. Штундер, канд. екон. наук, доцент
кафедри економічної теорії
Національного педагогічного
університету імені М. П. Драгоманова

СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ В ЕКОНОМІЦІ ІННОВАЦІЙНОГО ТИПУ

АНОТАЦІЯ. У статті йдеться про проблеми забезпечення ефективної зайнятості в економіці країни з урахуванням особливостей її інноваційного розвитку. Ефективна зайнятість передбачає такий тип соціально-трудових відносин, який забезпечує робочу силу стабільним та гідним заняттям, а також передбачає отримання достатнього рівня доходів. Стратегічним аспектам формування ефективної зайнятості присвячена дана стаття.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ефективна зайнятість, ринок праці, робоча сила, інноваційний розвиток, стратегія.