

«Інсорсинг» щодо робіт з ТО ПС, є такі: 1) необхідність та обсяг капітальних вкладень; 2) вартість робочої сили; 3) прямі та непрямі матеріальні витрати; 4) адміністративні витрати; 4) витрати на забезпечення якості цих робіт.

Підкреслимо, що окремого дослідження вимагають проблеми впливу обраної моделі авіаційного бізнесу на прийняття рішення авіакомпанією про аутсорсинг робіт з ТО ПС; це і є напрямком наших подальших досліджень.

Література

1. *Микало О. І.* Підходи до визначення терміна «аутсорсинг» // Економічний вісник НТУУ «КПІ». — К., 2010. — С. 111—115.
2. *Koszewska M.* Outsourcing as a Modern Management Strategy. — [Електронний ресурс]. — 4 р. — Режим доступу: <http://www.autexj.org/No4-2004/0114.pdf>

О. Л. Чуланова, к.пед.н.,
доцент кафедри управління персоналом,
ГБОУ ВПО «Сургутский государственный университет ХМАО-Югры»,
e-mail: chol9207@mail.ru

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ И ИНТЕГРАЦИОННЫЕ РИСКИ ПРИ ВНЕДРЕНИИ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ В УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ КОРПОРАЦИИ

Чуланова Оксана
Організаційні та інтеграційні
ризики при впровадженні моделі
компетенцій в управління
персоналом корпорацій

Chulanova Oksana
Organizational and integration
in the implementation of the risks
competency model in personnel
management corporations

Применение компетентностного подхода в управлении персоналом является ответом на вызов технологической и информационной революции в области производства. Проблемы многих служб управления человеческими ресурсами связаны с разницей методологических подходов используемых различными направлениями, фрагментарностью и дублированием функций. Отбор, оценка, развитие и вознаграждение персонала процессы глубоко внутренне взаимосвязанные. Благодаря компетентностному подходу эта связь нашла технологическое воплощение. Единая база данных, созданная на основе компетенций, совместно используемая всеми службами человеческих ресурсов даст возможность интег-

рировать все направления деятельности в единое целое. При помощи подобной системы можно будет решить две, казалось бы, противоречивые задачи: создание европейской и возможно мировой базы общих компетенций и при этом развитие специфических компетенций, необходимых для процветания различных организаций, поддерживая и развивая эту их уникальность.

Модель компетенций представляет собой многофункциональный и практически универсальный инструмент управления персоналом, обеспечивающий координацию и согласование процессов подбора кадров, оценки, обучения и развития персонала в рамках системы стратегического управления. Модель позволяет напрямую связать систему управления персоналом с бизнес-целями организации как в текущем периоде, так и, в стратегической перспективе. Эта связь выстраивается через определение профессиональных и личностных качеств сотрудников, ключевых компетенций будущего организации. Более того, авторы, исследующие вопросы применения компетентного подхода в управлении персоналом [1—6], указывают, что связь модели компетенций персонала и стратегического планирования организации является обязательным условием их эффективного функционирования. Модель компетенций одинаково применима к различным типам организаций, т.к. выстраивается на базе механизмов координации, обеспечивая тем самым единство и согласованность в работе всех структурных подразделений.

На протяжении нескольких лет нами исследуется практический опыт применения компетентного подхода, внедрения модели компетенций в управление персоналом нефтегазодобывающих и электроэнергетических корпораций (ОАО «Суругут-нефтегаз», ОАО «Газпром трансгаз Сургут», ОАО «ФСК ЕЭС МЭС Западной Сибири»). Результаты исследования наглядно продемонстрировали, что риски при внедрении модели компетенций в управление персоналом организаций существуют и недооценивать их не стоит. Прежде всего, следует иметь в виду, что ключевым моментом при внедрении моделей компетенций является возможное сопротивление внедрению со стороны персонала. Формы сопротивления могут быть различными: от прямого отказа (под теми или иными предлогами) до имитации активности с одновременной демонстрацией того, что новшество не дает позитивных результатов. В этом случае возникает опасность превращения моделей компетенций в формальный документ, которому в организации не придадут большого значения, т.е. организация получает инструмент демотивации сотрудников.

Отношение персонала к процессу внедрения моделей компетенций может меняться, и в первую очередь, под воздействием соответствующих мероприятий со стороны руководителей, которым при внедрении моделей необходимо придерживаться определенных принципов работы с персоналом: *принципа информирования о существе проблемы; принципа превентивной оценки цены; принципа инициативы снизу; принципа непрерывности; принципа индивидуальной компенсации*).

Таким образом, важно донести до сотрудников мысль, заключающуюся в том, что модели компетенций необходимы как в интересах повышения эффективности деятельности организации, так и в интересах каждого работника. Здесь необходимо делать акцент на преимуществах оценки профессиональной компетентности на основе моделей: возможность планирования собственной карьеры, в том числе включения в кадровый резерв; возможность подготовки к аттестации; возможность планирования профессиональной жизни на перспективу; возможность самореализации.

Для непосредственного руководителя разработка и внедрение моделей компетенций на всех его этапах также связан со значительными временными затратами и интенсификацией труда.

Риски при внедрении модели компетенций мы условно разделяем на две большие группы:

1. **организационные риски**, которые связаны с организацией и руководством внедрения и использования моделей компетенций (недостаточное участие (неучастие) работников и руководителей в процессе внедрения и использования модели компетенций; отсутствие поддержки внедрения и использования модели компетенций со стороны работников; несоблюдение сроков реализации процессов внедрения и использования модели компетенций; предоставление работниками некорректной или недостоверной информации в рамках процессов внедрения и использования модели компетенций; нежелание руководителей принимать непопулярные решения, необходимые для успешного внедрения и использования модели компетенций; нехватка ресурсов для полноценного внедрения и использования модели компетенций; недостаточная квалификация специалиста по компетенциям, которые будут поддерживать актуальность каталога компетенций);

2. **интеграционные риски**, связанные с проблемами интеграции моделей компетенций с действующими процессами управления персоналом (затрудненная интеграция моделей профессиональной компетентности с действующими процессами управления персоналом).

Нами предложены *мероприятия для сведения к минимуму негативного влияния идентифицированных рисков*. Для предотвращения организационных рисков необходимо:

- распределить ответственность по каждому процессу внедрения и использования модели компетенций, и определить меры воздействия при отсутствии их соблюдения;
- провести разъяснительную работу среди работников с целью обеспечить единое понимание процессов и выгод для компании и работников от внедрения и использования модели компетенций. Разъяснительная работа может быть проведена в форме презентаций для работников на общих собраниях, информации на портале;
- назначение ответственных работников за соблюдение процессов внедрения и использования модели компетенций;
- постоянный контроль со стороны кадровой службы соблюдения сроков процедур внедрения и использования модели компетенций;
- разработка и применение проверочных отчетов, выявляющих недостоверную и некорректную информацию;
- своевременное прогнозирование руководством кадровой службы необходимого количества ресурсов путем мониторинга;
- проведение обучения для специалиста по компетенциям по описанию компетенций в каталоге, разработка соответствующих методических документов.

Для предотвращения интеграционных рисков необходимо:

- детально описать процедуры, правила, принимаемые решения по формированию и использованию модели компетенций.
- выявить процессы управления персоналом, которые необходимо изменить в связи с внедрением модели компетенций. Назначить ответственных за внедрение изменений данных процессов и обеспечение их актуальности.

Внедрение моделей компетенций в практику деятельности подразделений корпораций обеспечивает: повышение эффективности деятельности подразделения; получение информации о потенциале, в том числе мотивационном, персонала подразделения; обоснование управленческих решений в области кадровых перемещений.

Література

1. Спенсер-мл. Лайл М., Спенсер Сайн М. Компетенции на работе / Сайн М. Спенсер, Лайл М. Спенсер-мл., пер. с англ. — М.: НИППО, 2005. — 384 с.
2. Prahalad C. K., Hamel G., (1990) The core competence of the corporation // Harvard Business Review, vol. 68, no. 3, pp. 79—91.

3. Митрофанова Е. А., Коновалова В. Г., Белова О. Л. Управление персоналом: теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: учебно-практическое пособие / под. ред. А. Я. Кибанова. — М.: Проспект, 2012.

4. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: Учебник / 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2009.

5. 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.

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

Д. В. Шаститко, аспирант,
e-mail: dimm5@tut.by

Б. В. Новыш, к.ф.-м.н., доцент,
заведующий кафедрой экономико-математических методов управления,
Академия управления при Президенте Республики Беларусь
e-mail: novysh@pac.by

МОДЕЛЬ ФОРМИРОВАНИЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ЦЕПОЧЕК ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫХ ГРУПП В УСЛОВИЯХ РИСКА

Шаститко Дмитрий, Новыш Борис
Модель формирования
технологических цепочек
финансово-промышленных групп
в условиях риска

Shastitko Dmitry, Novysh Boris
Model of formation
of technological chains
of financial-industrial groups
in risk condition

Создание финансово-промышленных групп (ФПГ) является одним из эффективных путей реализации крупных инновационных проектов. В процессе создания ФПГ формируется группа предприятий и организаций, связанных в единый технологический цикл (технологическая цепочка — ТЦ). Формирование эффективно функционирующих ТЦ является актуальной задачей, решение которой часто усложняется отсутствием достоверной информации о технико-экономических параметрах предприятий и организаций.

Представленная в данной работе имитационная модель может применяться как на фазе предварительного анализа эффективности функционирования ТЦ, так и для получения прогнозных оценок корпоративной эффективности команд ФПГ. Статистическая обработка результатов моделирования, в процессе которого используются данные коллективной экспертизы в виде интерваль-