

# ІННОВАЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ЯК ОСНОВНИМ ДЖЕРЕЛОМ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

Н. ТАРНАВСЬКА,

доктор економічних наук

Тернопільський національний економічний університет

*Розглянуто теоретичні і прикладні аспекти розвитку персоналу в системі управління конкурентоспроможністю підприємств. Запропоновано блочно-функціональну модель управління персоналом, яка орієнтована на виявлені ознаки сучасного етапу еволюції систем управління персоналом — інтелектуалізацію виробництва і адаптацію до особистості, базується на ідеї соціального партнерства і є основою для створення організацій, що самонавчаються.*

*Рассмотрены теоретические и прикладные аспекты развития персонала в системе управления конкурентоспособностью предприятий. Предложена блочно-функциональная модель управления персоналом, которая ориентирована на выявленные признаки современного этапа эволюции систем управления персоналом — интеллектуализацию производства и адаптацию к личности, базируется на идее социального партнерства и является основой для создания самообучающихся организаций.*

*Theoretical and applicable aspects of human resource development are considered in the system of competitiveness management of the enterprises. Block and functional model of human resource management is proposed, which is oriented on the finding out the features of the modern stage of human resource management evolution — production intellectualization and adaptation to the personality; it is based on the idea of social partnership, and is the basis for the self-educated organizations creation.*

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, розвиток персоналу, конкурентні переваги, інтелектуалізація виробництва, адаптація до особистості, блочно-агрегована модель, соціальне партнерство.

**П**остановка проблеми. Сучасні трансформаційні процеси, що відбуваються у конкурентному середовищі, зумовлюють перегляд методології управління конкурентоспроможністю підприємств на принципах нелінійного стратегічного менеджменту, в першу чергу — орієнтації на забезпечення інтелектуального лідерства. Вирішення цього завдання можливе на основі накопичення знань та перетворення їх на конкурентні переваги. За таких умов забезпечення безперервного розвитку персоналу стає об'єктивною необхідністю для будь-якої організації, оскільки персонал є основним її ресурсом і джерелом конкурентних переваг.

Сучасна управлінська наука досить широко розглядає проблематику управління персоналом, однак виявлення причинно-наслідкових зв'язків основних параметрів систем управління персоналом з показниками конкурентоспроможності підприємств, особливо у контексті інтелектуалізації виробництва і необхідності адаптації управлінських процесів до конкретної особистості, досліджені недостатньо.

**Аналіз останніх публікацій.** Найважливіші аспекти проблематики управління розвитком персоналу розглядаються багатьма зарубіжними і вітчизняними дослідниками. Нині відомі дослідження

Д. Богині, В. Вебера, Б. Генкіна, О. Грішнової, В. Дянюка, А. Єгоршина, А. Колота, А. Кібанова, Р. Марра, Е. Маслова, М. Семікіної, С. Шекшні, Г. Шмідта, в яких ґрунтовно і всебічно визначаються актуальні напрями розвитку систем управління персоналом, зважаючи на сучасні тенденції вітчизняного і міжнародного ринків робочої сили та нові завдання управління на мікроекономічному рівні. Поряд з тим існують прогалини у теоретичному впорядкуванні питань, пов'язаних з формуванням інформаційного суспільства, пріоритетом принципів інноваційності як безальтернативних у забезпеченні економічного зростання і формуванні на цій основі нової методології управління конкурентоспроможністю підприємств. Саме в такому контексті слід розглядати роль персоналу і пріоритети управління ним у загальній системі менеджменту підприємства.

**Метою роботи є** обґрунтування необхідності формування і реалізації блочно-агрегованої моделі управління персоналом у системі управління конкурентоспроможністю підприємства, яка, на відміну від інших підходів, орієнтована на ознаки новітнього етапу еволюції систем управління персоналом — інтелектуалізацію виробництва і адаптацію до особистості працівника, ґрунтується на ідеї соціального партнерства і є основою для створення організацій, що самонавчаються.

**Основні результати дослідження.** Відповідно до сформульованої нами концепції управління конкурентоспроможністю підприємств<sup>1</sup>, основним підґрунтям досягнення конкурентних переваг є спільний пролонгований досвід поєднання матеріальних і нематеріальних активів (як комплексу знань, умінь і навичок) підприємства на стратегічному і тактичному рівнях через механізм інноваційного розвитку. При цьому пріоритетними блоками системи управління конкурентоспроможністю на мікрорівні визначено: стратегічне спрямування діяльності; пріоритет розвитку персоналу; управління гнучкістю підприємства як відкритою економічною системою.

Блок «Пріоритет розвитку персоналу» в системі управління конкурентоспроможністю підприємств виділено з огляду на необхідність урахування новітніх тенденцій розвитку теорії і практики менеджменту, а також очевидність сприйняття персоналу як основного джерела конкурентних переваг.

Упродовж десятиліть у корпоративному середовищі поширилися різноманітні варіанти стратегій, спрямовані переважно на зниження витрат виробництва, технологічні інновації, поліпшення забезпеченості матеріальними ресурсами. Однак нині такі позиційні стратегії не можуть гарантувати тривалого успішного функціонування, бо не враховують пріоритету персоналу як основного джерела конкурентних переваг. Така роль персоналу обґрунтована в наших дослідженнях<sup>2</sup>, а значимість комплексу соціальних здібностей організації описані Дж. Б. Барнеєм<sup>3</sup>, М. А. Петерафом<sup>4</sup>, Дж. Пфедфером<sup>5</sup>. Дійсно, реалізація цих ідей, що формуються на основі ресурсного уявлення про конкурентні пере-

ваги, може створити стабільне джерело динамічних конкурентних переваг, побудоване на управлінні знаннями і корпоративній культурі. Окремі автори стверджують, що корпоративна культура може диктувати вибір стратегії, зумовленої унікальними характеристиками компанії<sup>6</sup>; з іншого боку, Х. Шварц і С. М. Девід<sup>7</sup>, а також Дж. Б. Барней<sup>8</sup> підкреслюють, що за умови домінування стратегії над культурою може утворитися конкурентна вада.

Ми вже зазначали, що у стратегічному аспекті інновації, що стосуються розвитку здібностей людини, її потенціалу, цінностей (human skills), мають пріоритетне значення порівняно з інноваціями у сфері удосконалення властивостей продукції, технології і організації виробництва (technical skills), тобто персонал є найстабільнішим джерелом конкурентних переваг, а ноу-хау у галузі персоналу — найзахиснішими і найнадійнішими<sup>9</sup>. Персонал як основне джерело конкурентних переваг потребує пріоритетного інвестування, у зв'язку з чим «Motorola», наприклад, витрачає майже 100 млн дол. на рік на навчання персоналу і тренінги, при цьому отримуючи дохід 3 дол. на кожний витрачений долар<sup>10</sup>. Аналіз управлінської практики засвідчує, що сьогодні 70% технічних ідей і ноу-хау копіюється конкурентами-послідовниками протягом одного року<sup>11</sup>, що обмежує можливість створення довготермінових конкурентних переваг. У результаті такої еволюції ринків пріоритетним об'єктом управління стають компетенції, носіями яких є персонал.

Виходячи з цього, вважаємо доцільним формувати модель менеджменту персоналу в системі управління конкурентоспроможністю підприємств на інновацій-

<sup>1</sup>Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика / Н. П. Тарнавська. — Тернопіль: Економічна думка, 2008. — С. 425.

<sup>2</sup>Тарнавська Н. Управління безперервним розвитком персоналу як засіб формування конкурентних переваг організації / Н. Тарнавська // Вісник ТАНГ. — 2003. — № 5/2. — С. 78–81; Тарнавська Н. П. Інноваційне управління персоналом підприємства / Н. П. Тарнавська // Зб. наук. праць за матеріалами конф. [«Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Проблеми управління інноваційною діяльністю»] / НАН України. Інститут регіональних досліджень. — Вип. 4 (XXXV) / відпов. ред. академік НАН України М. І. Долишній. — Львів, 2002. — С. 88–96; Тарнавська Н. Стратегічні пріоритети інвестиційної політики фірми в контексті європейських інтеграційних процесів / Н. Тарнавська // Матеріали IV міжнар. наук.-практ. конф. [«Проблеми економічної інтеграції України в Європейський Союз: інвестиційні аспекти»], (Ялта-Форос, 14-16 вересня 1999 р.). — С. 297–299.

<sup>3</sup>Barney J. B. Gaining and Sustaining Competitive Advantage / J. B. Barney. — Reading, MA: Addison-Wesley, 1997; Barney J. B. Firm resources and sustained competitive advantage / J. B. Barney // Journal of Management. — 1991. — 17 (1). — P. 99–120.

<sup>4</sup>Peteraf M. A. The cornerstones of competitive advantage: a recourse-based view / M. A. Peteraf // Strategic Management Journal. — 1993. — № 14. — P. 179–191.

<sup>5</sup>Pfeffer, J. Competitive Advantage through People / J. Pfeffer. — Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1994.

<sup>6</sup>Barney J. B. Organizational culture: can it be a sustained competitive advantage? / J. B. Barney // Academy of Management Review. — 1986. — № 11 (3) — P. 656–665; Prahalad C. K. The core competence of the corporation / C. K. Prahalad, G. Hamel // Harvard Business Review. — 1990. — № 68 (3). — P. 79–91; Kotter J. P. Corporate Culture and Performance / J. P. Kotter, J. L. Heskett. — New York: Free Press, 1992; Stalk G. Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy / G. Stalk, P. Evans, L. E. Shulman // Harvard Business Review. — 1992. — № 70 (2). — P. 57–69; Thompson A. A. III Strategic Management / A. A. Thompson, A. J. Strickland. — [8th edn.]. — IL: Irwin, 1985.

<sup>7</sup>Schwartz H. Matching corporate culture and business strategy / H. Schwartz, S. M. David // Organizational Dynamics, 1981. — Summer. — P. 30–48.

<sup>8</sup>Barney J. B. Gaining and Sustaining Competitive Advantage / J. B. Barney. — Reading, MA: Addison-Wesley, 1997.

<sup>9</sup>Тарнавська Н. Стратегічні пріоритети інвестиційної політики фірми в контексті європейських інтеграційних процесів / Н. Тарнавська // Матеріали IV міжнар. наук.-практ. конф. [«Проблеми економічної інтеграції України в Європейський Союз: інвестиційні аспекти»], (Ялта-Форос, 14-16 вересня 1999 р.). — С. 297–299.

<sup>10</sup>Корпорация «без центра». — Электронный ресурс. — Режим доступа: <http://www.management.com.ua/strategy/str102.html>.

<sup>11</sup>Идрисов А. Сценарий для России. Дезориентированная нация / А. Идрисов. — Электронный ресурс. — Режим доступа: [http://www.naco.ru/mir\\_op/public/dez\\_nac.html](http://www.naco.ru/mir_op/public/dez_nac.html).

них засадах, а передумовою побудови такої моделі є дослідження еволюції систем управління персоналом. На рис. 1 подано основні характеристики етапів розвитку таких систем, побудованих на основі узагальнення зарубіжних і вітчизняних джерел, з виділенням власних характеристик останнього етапу (інтелектуалізація виробництва і необхідність адаптації до особистості). Ці означення узгоджуються з основними положеннями розробленої нами концепції управління конкурентоспроможністю підприємств, а організаційним підґрунтям такої моделі управління доцільно обрати базові положення соціального партнерства, що охоплює ідеологію, форми й методи узгодження інтересів різних соціальних груп і їхніх членів з метою конструктивного співробітництва<sup>12</sup>.

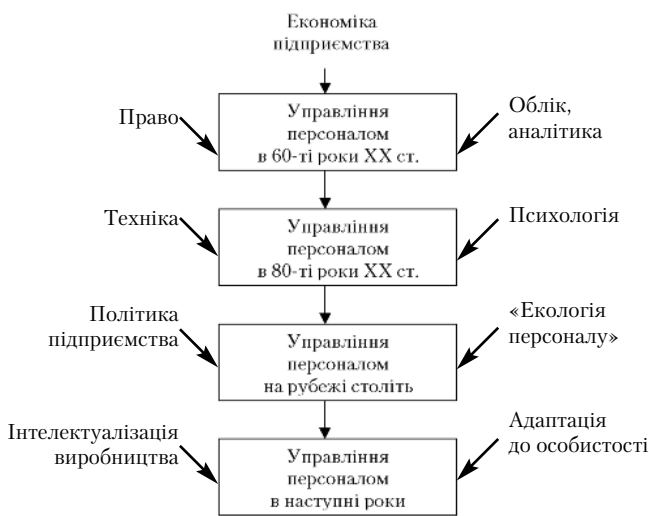


Рис. 1. Еволюція систем управління персоналом

Соціальне партнерство розглядається як етичне поняття і як організаційний принцип. Практика засвідчує, що чимало проблем сучасного суспільства розв'язуються простіше, якщо сторони (підприємці й наймані працівники) є партнерами, а не групами, взаємодія яких передбачає конфлікт. Такий підхід означає визнання певного рівня взаємної залежності у міжособистісному та соціальному контексті і передбачає подолання бар'єрів, які роз'єднують учасників таких відносин. Як організаційний принцип соціальне партнерство — це подолання тиску авторитарних структур власників підприємств з одного боку і стримування односторонніх егоїстичних групових дій найманих працівників — з іншого. Соціальний мир розглядається як результат активної співпраці партнерів, їх спільних зусиль. Тому можна вважати, що соціальне партнерство — це інтегруючий елемент соціальної ринкової економіки, а мо-

делі, форма і принципи співробітництва залежать від рівня, на якому здійснюється таке партнерство: державного; галузевого або міжгалузевого; адміністративно-територіального; виробничого (рівень організації будь-якої форми власності).

Нами розроблено блочно-функціональну модель управління персоналом підприємства як один з блоків управління його конкурентоспроможністю. До неї пропонуємо включити такі модулі (рис. 2).

*Модуль 1. Управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку робочої сили.*

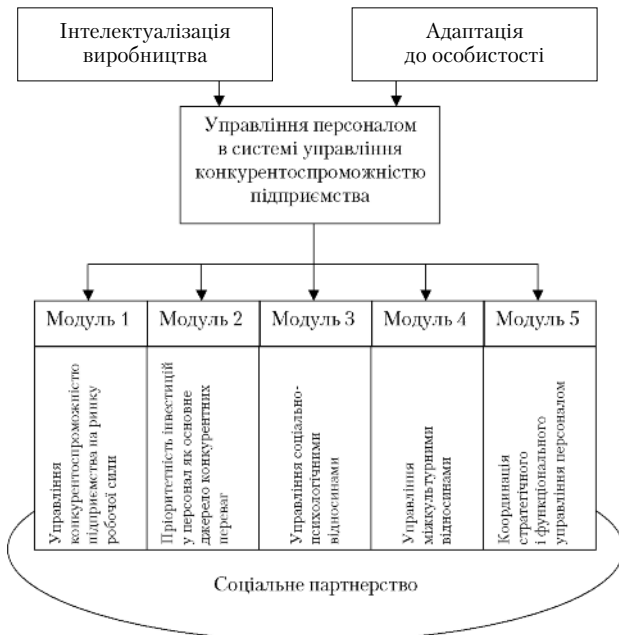
Створення дієвої системи інноваційного управління персоналом вітчизняних підприємств має орієнтуватися на зростання рівня конкуренції (у тому числі й міжнародної) не тільки за споживача, а й за висококваліфіковані кадри. Дефіцит кваліфікованої робочої сили спонукатиме керівництво підприємств до побудови багаторівневих і ексклюзивних систем мотивації персоналу.

Під конкурентоспроможністю підприємства на ринку робочої сили, як ми зазначали у своїх дослідженнях<sup>13</sup>, найчастіше розуміють систему створених для працівника умов, гарантій та пільг, які вигідно виокремлюють це підприємство з-поміж аналогічних суб'єктів або сфер діяльності, де може реалізувати свій потенціал певний працівник. Іншими словами, конкурентоспроможність підприємства на ринку робочої сили — це його здатність бути пріоритетним при виборі місця роботи конкретною людиною. Користувачами інформації про результати оцінювання конкурентоспроможності підприємства на ринку робочої сили можуть бути:

- роботодавці — з метою створення конкурентоспроможної системи винагород та інших чинників залучення і утримання кваліфікованих і цінних для підприємства груп персоналу;
- наймані працівники — з метою покращення обізнаності про ринок робочих місць та їх якість;
- державні органи — з метою формування державної та регіональної кадрової політики, стимулювання розвитку виробництва, створення додаткових робочих місць;
- конкуренти (підприємства, які виробляють аналогічну продукцію) для удосконалення системи винагород персоналу з метою залучення кваліфікованих і цінних працівників;
- підприємства, які мають у своєму штаті висококваліфікованих працівників, а також фахівців з універсальною кваліфікацією, — з метою створення для них конкурентоспроможних умов підвищення якості життя;

<sup>12</sup>Тарнавська Н. Партнерство соціальне / Н. Тарнавська / Економічна енциклопедія: у 3 т. / С. В. Мочерний (гол. ред.). — К.: Видавничий центр «Академія», 2000–2002. — Т. 2 [К (концентрація капіталу) — П (портфельний аналіз)]. — 2001. — С. 699–701.

<sup>13</sup>Тарнавська Н. П. Інноваційне управління персоналом підприємства / Н. П. Тарнавська // Зб. наук. праць за матеріалами конф. [«Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Проблеми управління інноваційною діяльністю»] / НАН України. Інститут регіональних досліджень. — Вип. 4 (XXXV) / відпов. ред. академік НАН України М. І. Долішній. — Львів, 2002. — С. 89.



**Рис. 2. Блочно-агрегована модель менеджменту персоналу в системі управління конкурентоспроможністю підприємства**

➤ посередницькі структури – з метою надання послуг у доборі, підготовці і перепідготовці персоналу, консультування з питань оплати праці, пільг і соціальних гарантій;

➤ безробітні, а також особи, які є потенційними (прихованими) безробітними, або такі, що мають вторинну зайнятість, – для оптимізації вибору місця докладання праці;

➤ заклади освіти різних рівнів акредитації – для формування навчальних програм і розширення пропозиції освітніх послуг;

➤ інвестори – для оцінювання доцільності вкладання коштів у розвиток певного підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства на ринку робочої сили є новим і складним об’єктом оцінювання, прогнозування і управління з огляду на проблеми побудови методики оцінювання, вибору базового об’єкта для порівняння та системи показників і критеріїв оцінювання, а також наявність перешкод при пошуку необхідної інформації.

Сформований нами підхід до побудови системи оцінювання конкурентоспроможності підприємства на ринку робочої сили передбачає використання набору показників<sup>14</sup>:

➤ конкурентоспроможність заробітної платні, яка характеризується її динамікою на підприємствах регіону (країни, міжнародного ринку робочої сили), порівняно з темпами інфляції. В умовах України упродовж багатьох років критерієм оцінювання кон-

курентоспроможності заробітної плати була своєчасність її виплати, і в окремих випадках цей критерій був основним;

➤ коефіцієнт обігу персоналу по вибуттю (за власним бажанням), який визначається співвідношенням загальної чисельності працівників, які звільнилися за власним бажанням, до середньоспискової чисельності працівників за цей період. На основі цього показника можна робити висновки про задоволеність працівників рівнем і умовами оплати праці та іншими показниками конкурентоспроможності;

➤ коефіцієнт обігу персоналу з працевлаштування, який визначається співвідношенням загальної кількості прийнятих працівників до середньоспискової їх чисельності за цей самий період. Високе значення коефіцієнта свідчить про позитивний імідж підприємства та високий рівень очікувань нових працівників;

➤ рівень укомплектування різними категоріями персоналу. На основі цього показника можна робити висновки про ефективність системи винагород, імідж підприємства, ефективність кадрової політики;

➤ обсяги інвестицій у персонал. При розгляді персоналу як найперспективнішого ресурсу доцільно оцінювати розміри коштів, які виділяються на навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовку та інші форми розвитку працівників;

➤ розміри і структура пільг. Цей показник набуває особливого значення, оскільки система пільг суттєво впливає на рівень життя працівників;

➤ якість трудових ресурсів підприємства, яка оцінюється показниками співвідношення чисельності різних вікових та професійних груп персоналу. На основі цих показників можна прогнозувати перспективи розвитку підприємства за наявного персоналу;

➤ ефективність дивідендної політики з позицій найманих працівників і акціонерів, яка дає змогу оцінити компетентність керівництва у стратегічних питаннях і ефективність управління загалом, а також щодо окремих соціальних груп;

➤ зручність розташування підприємства, яка характеризується показниками витрат часу і коштів на транспорт;

➤ умови та безпека праці, які оцінюються показниками виробничого травматизму, інтенсивності чи комфортності праці;

➤ участь персоналу в діяльності підприємства (в управлінні, власності тощо);

➤ можливості для кар’єрного зростання та інші показники, які з різним ступенем деталізації характеризують конкурентоспроможність підприємства на ринку робочої сили.

<sup>14</sup>Тарнавська Н. П. Інноваційне управління персоналом підприємства / Н. П. Тарнавська // Зб. наук. праць за матеріалами конф. [«Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Проблеми управління інноваційною діяльністю»] / НАН України. Інститут регіональних досліджень. – Вип. 4 (XXXV) / відпов. ред. акад. НАН України М. І. Долішній. – Львів, 2002. – С. 90–91.

Ймовірні похибки в оцінках конкурентоспроможності підприємства на ринку робочої сили пов'язуються в Україні з нерозвиненістю і деформованістю згаданого ринку, а також недостатнім розвитком його інфраструктури та слабкою інформованістю населення.

*Модуль 2. Пріоритетність інвестицій у персонал як основне джерело конкурентних переваг.*

Аналіз наукових джерел, а також проведені нами дослідження стану інноваційного забезпечення конкурентоспроможності підприємств України та провідних компаній світу підтверджують доцільність ставлення до персоналу як основного джерела конкурентних переваг та необхідність у зв'язку з цим пріоритетного інвестування у персонал. Принципове значення персоналу в управлінні конкурентоспроможністю підприємств вимагає його розвитку, активізації, забезпечення гнучкості, виходячи з динамічності конкурентного середовища.

Стратегічні пріоритети систем менеджменту, що ґрунтуються на прагненні забезпечити відносну стабільність персоналу і конкурентоспроможність підприємств на ринку робочої сили, передбачають виділення значних коштів на розвиток персоналу. Так, за різними оцінками західних аналітиків, успішні зарубіжні корпорації виділяють на проведення тренінгів і комплексних програм навчання свого персоналу приблизно 1% обігу. Під інвестиціями у персонал найчастіше розуміють прямі інвестиції у людський капітал і його носія, які пов'язуються, з одного боку, з інвестиціями у знання кожного працівника, а з іншого — з інвестиціями у здоров'я і можливості людини повноцінно здійснювати інтелектуальну діяльність. Широке розуміння інвестицій у персонал передбачає урахування витрат на медичні, оздоровчі, культурні, наукові заходи, які призводять до створення нових знань і, в кінцевому результаті, є основою підвищення вартості підприємства. При цьому основними управлінськими технологіями, які дозволяють прирощувати людський капітал, є поширення спеціальних знань, методики навчання і тренінги.

Відсутність глибоко обґрунтованих і одностайно схвалених методів оцінювання віддачі від інвестицій у персонал пояснюється відносною новизною проблематики і відсутністю достатнього арсеналу кількісних вимірювачів та інформаційного забезпечення. Проблеми оцінювання ефективності інвестицій у навчання персоналу можна звести до таких пунктів:

➤ труднощі встановлення причинно-наслідкового зв'язку між оновленням знань працівників і зміною результатів їхньої діяльності;

➤ проблематичність виявлення закономірності перетворення отриманих знань у необхідні навички роботи через індивідуальність цього процесу та вплив мотиваційної складової;

➤ труднощі конкретизації (опису) виробничої чи управлінської проблеми і добору відповідного виду навчання;

➤ відсутність у багатьох випадках адекватних кількісних вимірювачів результатів роботи (особливо щодо низки категорій управлінського персоналу — юристів, аналітиків, бухгалтерів та інших);

➤ обмеженість кількісних методів оцінювання, що зумовлює необхідність використовувати для оцінювання результати навчання показників у балах за пунктами «реакція слухачів», «отримані знання», «наступна поведінка»;

➤ складність ідентифікації та виокремлення впливу витрат на навчання у загальній системі чинників, які визначають кінцеві результати роботи підприємства (наприклад, зміна кон'юнктури ринку, модернізація робочих місць, нові норми ергономіки тощо).

Наприклад, методика оцінювання ефективності інвестицій у розвиток персоналу Дж. Філліпса<sup>15</sup>, відрізняючись простотою підходу, передбачає розрахунок грошового еквіваленту ефекту від навчання (як правило, використовуються показники, які характеризують продуктивність, якість, затрати часу, наприклад, вартість помилки бухгалтера — сума штрафів і пені, нарахованих за некоректне здійснення бухгалтерського обліку, до і після проведення навчання). Розрахунок показника «додаткові доходи від інвестиції» здійснюється за методикою розрахунку показника рентабельності інвестицій у персонал (ROI).

*Модуль 3. Управління соціально-психологічними відносинами.*

Персонал має складну систему характеристик і якостей, серед яких переважають соціально-психологічні. Управлінська практика засвідчує, що передбачити реакцію персоналу на майбутні зміни в організації можливо лише дуже приблизно, тому персонал вважається досить ненадійним об'єктом прогнозування і планування. Крім того, при визначенні варіантів розвитку підприємства, зокрема й стратегії конкуренції, часто виникає суперечність мети і завдань, яка зумовлюється конфліктом критеріїв економічної та соціальної ефективності, поточної і перспективної прибутковості. У такій ситуації визначення оптимального варіанта розвитку потребує додаткових зусиль.

Останнім часом теорія і практика менеджменту стрімко розвивається у напрямі взаємодії і взаємо-

<sup>15</sup> Как оценивать инвестиции в персонал // Финансовый директор, 2004. — № 6. — Электронный ресурс. — Режим доступа: [http://www.iteam.ru/publications/human/section\\_67/article\\_2585](http://www.iteam.ru/publications/human/section_67/article_2585).

проникнення з психологією і соціологією. Дієве мотиваційне середовище може сформувати досить стабільний потік нововведень для удосконалення діяльності підприємства. Узагальнення провідного світового досвіду дозволяє констатувати, що в розвинутих країнах світу теоретичні здобутки та прикладні аспекти, розроблені поведінковою школою менеджменту, є найактуальнішими, і ніяка інша з відомих нині шкіл менеджменту не має вагоміших досліджень і позитивних результатів щодо побудови ексклюзивних конкурентних переваг. Проведені нами дослідження підтвердили, що згадана тенденція буде зберігатися тривалий період часу, а зростання зв'язку з психологією і соціологією можна розглядати як розширення підґрунтя для мотивації персоналу на даному етапі розвитку теорії і практики менеджменту. Однак, незважаючи на актуальність і успішне вирішення таких питань в сучасному зарубіжному менеджменті, вітчизняні підприємства змушені вирішувати переважно нагальні, поточні питання, а стратегічні завдання мотивації та соціально-психологічні аспекти управління через значну кількість об'єктивних і суб'єктивних причин відсуваються на другий план.

Поведінка людини завжди мотивована, і ефективна діяльність персоналу залежить від впровадження та функціонування «працездатної», надійної, адаптованої до умов роботи конкретного підприємства мотиваційної системи (за деякими визначеннями — мотиваційного середовища, мотиваційного поля). В умовах розвитку ринкових відносин в Україні мотивувати персонал традиційними методами практично неможливо, тим більше — акцентувати його увагу на стратегічних завданнях управління конкурентоспроможністю підприємств, зокрема створення для цього інноваційної основи. Теорія і практика пропонує багато підходів до побудови мотиваційних систем, однак у кожній конкретній управлінській ситуації перед керівництвом стоїть завдання розробити оригінальну систему винагород, орієнтовану на захоплення вирішення стратегічних завдань та врахування суб'єктивного чинника.

Отже, прогноз подальшої поведінки конкретного працівника залежить не тільки від діяльності керівництва щодо побудови системи винагород і структури доходів, а й від суб'єктивного оцінювання цієї системи кожним працівником відносно себе та інших. Продуктивна, активна діяльність персоналу (окремого працівника) визначається зримою залежністю затрат і результатів праці, результатів праці і винагород, індивідуальної оцінки справедливості винагород (оплати праці, надбавок, системи участі в прибутках, соціальних виплат тощо).

#### *Модуль 4. Управління міжкультурними відносинами.*

Наростання залежності конкурентоспроможності підприємства від кількісно-якісних характеристик персоналу породжує ще одну управлінську проблему — узгодження ідей стратегічного менеджменту не лише з традиційними інструментами менеджменту персоналу, а й з актуальними питаннями міжкультурного менеджменту в умовах активного розвитку процесів глобалізації. Це потребує додаткових знань проблематики міжнародної економіки, демографії, географічного розташування підрозділів компаній, політики держави стосовно меншин, цінностей суспільства та його окремих груп, освітнього рівня, стану сфери охорони здоров'я, доходів і рівня зайнятості населення. Для європейської моделі менеджменту проблеми управління культурними відмінностями є традиційними, вони виникають не лише на зарубіжних, а й на внутрішніх ринках, особливо останнім часом. Це пов'язується, у першу чергу, з діяльністю транснаціональних компаній, для яких питання взаємозв'язку управління персоналом і міжкультурного менеджменту набувають все більшої ваги.

Щоб узагальнити взаємозв'язок і взаємовплив стратегічного менеджменту, управління персоналом і міжкультурного менеджменту, наведемо висновки Ешпрідського центру менеджменту про необхідність підготовки «гнучких менеджерів», які повинні володіти<sup>16</sup>:

- необхідними знаннями і здатністю орієнтуватися в економічному, соціальному і політичному середовищі;
- здібностями до управління у зовнішньому середовищі, що змінюється;
- здатністю до управління складними організаційними структурами;
- ініціативністю, вмінням спонукати підлеглих до інновацій;
- навичками управління з використанням дедалі складніших інформаційних систем;
- вмінням керувати людьми, які орієнтуються на різні цінності і мають очікування, що змінюються.

#### *Модуль 5. Координація стратегічного і функціонального управління персоналом.*

Усвідомлення стратегічного значення персоналу у створенні перспективних конкурентних переваг на рівні підприємства потребує, щоб керівник служби управління персоналом (директор персоналу) підпорядковувався безпосередньо першому керівникові. Такий підхід забезпечить приналежність дирекції персоналу (разом з керівниками фінансової та маркетингової служб, технічного і виробничого директорів) до стратегічного рівня управління і на основі цього її причетність до формування стратегії роз-

<sup>16</sup> Бодди Б. Основы менеджмента / Д. Бодди, Р. Пэйтон; [пер. с англ. Ю. Н. Каптуревского, Ю. Писаренко]. — М.: Питер, 1999. — С. 615.

виту підприємства з урахуванням місця і ролі в ній персоналу. З іншого боку, розподіл управлінської праці з функціональної точки зору має передбачати підпорядкування усіх функцій, підфункцій, видів робіт з управління людськими ресурсами директорів по персоналу і усунення їх розпорощення між багатьма функціональними підрозділами (заступник директора з економічних питань, начальник відділу кадрів, головний інженер, заступник директора із соціальних питань). Такий інтегрований підхід забезпечить комплексність вирішення завдань ефективного управління персоналом і створить принципово нові можливості підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку робочої сили. Результати дослідження, проведеного компанією «Pricewaterhouse Coopers (PwC)» у 2007 р. за інформацією 48 компаній, які оцінювалися за 150 показниками, дозволили виявити залежність продуктивності працівників і ефективності вкладень у персонал від ролі і місця керівника підрозділу з управління персоналом в організаційній структурі компанії. Так, у компаніях, де керівник підрозділу з управління персоналом підпорядковується безпосередньо генеральному директорові, віддача від інвестицій у персонал і виручка у розрахунку на одного працівника є вищою, ніж в інших компаніях<sup>17</sup>.

Забезпечення пріоритетності розвитку персоналу в системі управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає й перегляд змістового наповнення функціонального забезпечення управління, а саме:

- розробку і впровадження в управлінську практику систем маркетингу персоналу і налагодження моніторингу ринку робочої сили, а також проведення кадрового аудиту з метою виявлення дефіцитності професій, рівня доходів на підприємствах, що реально або потенційно конкурують за певні категорії працівників, а також налагодження постійних зв'язків із зовнішніми джерелами, що забезпечують підприємства персоналом;

- впровадження нових методичних підходів до формування системи оцінювання персоналу (у тому числі його потенціалу) на основі гласності, використання об'єктивних і доступних критеріїв оцінювання, врахування конкурентоспроможності працівника на ринку робочої сили з метою створення надійної інформаційної бази для побудови системи винагород і забезпечення сприятливого психологічного клімату;

- розвиток і удосконалення систем винагород з метою забезпечення їх конкурентоспроможності, а також утримання цінних кадрів, орієнтація персоналу на реалізацію стратегічних завдань та досяг-

нення відповідності мотивації організаційній культурі. Гнучкість і різноманітність оплати праці в системі інноваційного управління персоналом вітчизняних підприємств має поєднуватись з використанням альтернативних систем оплати, розвитком системи гнучких пільг, оплати за знання та компетенцію, впровадженням в управлінську практику групових форм заробітної платні та збільшенням їх частки в доходах працівників. Ці та інші тенденції розвитку системи винагород дають можливість реалізувати принципи диференціації та індивідуалізації доходів працівників і тим самим певною мірою впровадити інноваційний підхід до формування менеджменту персоналу сучасного підприємства;

- формування системи неперервної випереджаючої підготовки персоналу на основі удосконалення системи прогнозних оцінок, виявлення перспективної привабливості окремих сфер бізнесу та нових центрів прибутковості, можливостей диверсифікації та формування надійної системи планування діяльності підприємства з метою забезпечення виробництва персоналом з необхідними кількісно-якісними характеристиками;

- створення і реалізацію комплексної системи управління кар'єрою з метою формування необхідних штатів працівників, створення умов для самовираження і самореалізації працівників, а також поєднання ділової і внутрішньоорганізаційної кар'єри, що повністю відповідає потребам формування креативної мережі. Практика діяльності вітчизняних підприємств свідчить, що управління кар'єрою розглядається переважною більшістю керівників як другорядне питання або таке, що вирішується за ситуацією, а по суті — стихійно. Це призводить до того, що персонал не знає перспектив свого зростання або пов'язує їх з власними (найчастіше — суб'єктивними) критеріями. Однак новітня управлінська практика переконує, що персонал має знати систему формування критеріїв службового зростання, а керівництво — запроваджувати системи обґрунтованого оцінювання потенціалу кар'єри кожного працівника. Це дозволить поєднати професійну та внутрішньоорганізаційну кар'єри цінних для підприємства фахівців, запобігати конфліктним ситуаціям, скоротити нереалістичні очікування окремих працівників тощо;

- розробку та впровадження систем соціально-психологічної діагностики, професійної, соціальної та психологічної адаптації персоналу з метою аналізу і регулювання управлінських відносин, гру-

<sup>17</sup> Афанасьєва Т. Россия обогнала Европу по качеству эффективности управления персоналом / Т. Афанасьєва // Российская Бизнес-газета, 2008. — № 642. — 26 февраля 2008 г. — Электронный ресурс — Режим доступа: <http://www.rg.ru/2008/02/26/personal.html>.

пових взаємин та стабілізації психологічного клімату;

- узгодження проблем управління рухом персоналу із системою забезпечення соціальних гарантій зайнятості. Стабільність трудових ресурсів — не самоціль, оскільки динаміка зовнішнього і внутрішнього середовища підприємств (економічна ситуація в регіоні, поява нових учасників ринку, демографічний рух, нові технології, фактори особистості) зумовлює необхідність формування науково обґрунтованої системи управління рухом персоналу, виходячи зі стратегічних пріоритетів діяльності. З іншого боку, сучасна система управління персоналом має передбачати низку соціальних гарантій шляхом створення нових робочих місць, надання пільг і компенсацій з метою зменшення соціальних збитків в умовах реструктуризації та ліквідації підприємств, високого рівня безробіття тощо;

- комплектування служб управління персоналом кваліфікованими працівниками, які мають відповідну базову освіту, з метою реалізації сучасних підходів до управління персоналом.

Ефективність реалізації запропонованої моделі інноваційного управління персоналом у системі управління конкурентоспроможністю підприємств пов'язується з одночасним комплексним вирішенням таких питань:

- формування латентних конкурентних переваг за рахунок пріоритетного інвестування в персонал;

- виявлення і оцінювання вартості інноваційного ресурсу конкурентоспроможності, який створюється на основі розвитку персоналу;

- формування дієвих механізмів реалізації принципів і вимог Міжнародного стандарту «Investors in People»;

- визначення альтернатив у межах окреслених принципів інвестицій у персонал і вибір адекватної для конкретного підприємства схеми інвестування,

а також вироблення методів оцінювання повернення реальних і проектних інвестицій у персонал;

- створення дієвих і багаторівневих систем мотивації інноваційної активності персоналу, збагачення соціальних пакетів;

- розроблення дієвих програм навчання персоналу на основі внутрішнього консалтингу та зовнішнього бізнес-навчання;

- розроблення механізму реінжинірингу людських ресурсів, аутсорсингу, використання гнучких форм зайнятості формування стратегій управління персоналом в умовах стратегічних реорганізацій (злиття, перепрофілювання);

- формування і впровадження кодексів корпоративної честі та корпоративної етики (як синоніми використовуються «кодекс корпоративної поведінки», «кодекс корпоративної культури», «офісний збірник» тощо);

- формування механізму захисту інвестицій у персонал як засобу підвищення дохідності таких інвестицій.

**Висновки.** Орієнтація на інноваційні пріоритети управління конкурентоспроможністю підприємств зумовлює сприйняття розвитку персоналу як основного джерела конкурентних переваг, що потребує трансформації систем управління ним. На основі виявлених ознак сучасного етапу еволюції систем управління персоналом у статті доведено, що побудову таких систем необхідно здійснювати шляхом соціального партнерства з імплементацією в управлінську практику набору пріоритетних модулів, які доцільно скомпонувати в блочно-агреговану модель управління персоналом. Перспективи подальших досліджень у цій сфері пов'язані з проблематикою інвестування у персонал та оцінкою ефективності таких інвестицій, побудовою і обґрунтуванням дієвих мотиваційних систем з урахуванням процесів інтелектуалізації виробництва та інтересів особистості, формуван-