

А.Г. Жарінова (Український інститут промислової власності, м. Київ, Україна)

РОЗВИТОК ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ ЗДІБНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ ЯК ОСНОВА СТРАТЕГІЧНОЇ ОРІЄНТАЦІЇ НА ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ

У статті викладено результати досліджень розвитку інтелектуальних здібностей персоналу, який є основою стратегічної орієнтації на посилення конкурентних переваг підприємств та обумовлює особливу актуальність теоретичного опрацювання й методичної формалізації процесу. Запропоновано підхід до розвитку персоналу, що ґрунтується на принципах системного і процесного підходів, враховує прояв людського чинника, розглядаючи інтелектуальні можливості працівника як ресурс, виконані цілі – як результат, а громадське сприйняття діяльності – як репутацію.

Ключові слова: інтелектуальний капітал, інтелектуальний потенціал, людський ресурс, персонал, конкурентні переваги.

Табл. 2. Літ. 11.

А.Г. Жаринова (Украинский институт промышленной
собственности, г. Киев, Украина)

РАЗВИТИЕ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫХ СПОСОБНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛА КАК ОСНОВА СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ОРИЕНТАЦИИ НА УСИЛЕНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ПРЕДПРИЯТИЙ

В статье изложены результаты исследований развития интеллектуальных способностей персонала, который является основой стратегической ориентации на усиление конкурентных преимуществ предприятий и обуславливает особенную актуальность теоретической проработки и методической формализации процесса. Предложен подход к развитию персонала, который основывается на принципах системного и процессного подходов, учитывает проявление человеческого фактора, рассматривая интеллектуальные возможности работника как ресурс, выполненные цели – как результат, а общественное восприятие деятельности – как репутацию.

Ключевые слова: интеллектуальный капитал, интеллектуальный потенциал, человеческий ресурс, персонал, конкурентные преимущества.

A.G. Zharinova (Ukrainian Institute of Industrial Property, Kyiv, Ukraine)

DEVELOPMENT OF INTELLECTUAL ABILITIES OF PERSONNEL AS THE BASIS FOR STRATEGIC ORIENTATION ON STRENGTHENING THE COMPETITIVE EDGES OF ENTERPRISES

The article presents the results of the research concerning the development of intellectual abilities of personnel which is the basis for strategic orientation on the strengthening of competitive edges of enterprises also preconditioning special topicality of theoretical developments and methodical formalization of this process. An approach is offered to personnel development basing on the principles of system and process approaches and taking in consideration the manifestation of human factor. Intellectual abilities of an employee are treated as a resource, and the aims achieved are treated as a result, while public perception of activities is considered as reputation.

Keywords: intellectual capital; intellectual potential; human resource; personnel; competitive edges.

Постановка проблеми. Головна мета діяльності підприємств – довгострокова економічна стійкість на конкурентному ринку – може бути досягнута лише за умови приведення ресурсного потенціалу підприємства у відповідність із мінливістю зовнішнього середовища і формування інтелектуального потенціалу, здатного задовольнити попит ринку на інтелектуальний продукт.

Кожне підприємство розробляє власну стратегію розвитку ресурсного потенціалу, адекватного можливостям, що відкриваються в нестабільному зовнішньому середовищі, і досягнення бажаних результатів шляхом професійного управління цим ресурсом. Враховуючи, що загальна кількість стратегій для кожної галузі обмежена ключовими стратегіями для реальних умов, а найцінніший ресурс наукомісткого виробництва – персонал, будь-яка стратегія розвитку підприємства повинна передбачати адекватну концепцію розвитку людського ресурсу і максимальне використання професійних знань і навичок персоналу. Тільки при такому підході може бути сформований найцінніший ресурс виробництва XXI ст. – працівники розумової праці – і підвищена продуктивність їх праці.

Аналіз останніх досліджень. Інтелектуальний капітал – основа забезпечення конкурентних переваг підприємств. Ці переваги визначаються достатністю інтелектуального потенціалу співробітників і ефективним управлінням, що створює умови для розкриття особистої й колективної творчості [3].

Проте у багатьох країнах з ринковою економікою традиційні стосунки між працівником і керівництвом підприємства починають руйнуватися. Розробка нових стратегій, кадрової політики і підходів до управління персоналом вимагає часу, економічної й теоретичної підтримки. Насамперед має бути проведений аналіз існуючого стану, визначені перспективи розвитку підприємства на найближчі три-п'ять років, розроблені вимоги до персоналу, здатного реалізувати перспективні плани.

Невирішені частини проблеми. На сьогодні ринок праці вважається найбільш турбулентним з усіх ринків і відрізняється найгострішою боротьбою за таланти, знання і компетенції фахівців [1; 7]. Посилюються умови взаємодії працівників з підприємством, знижується їхня лояльність до організацій, підвищується мобільність. Часті зміни роботи призводять до значних витрат для підприємств, необхідності підбору й утримання персоналу.

Мета дослідження. Дослідити розвиток інтелектуальних здібностей персоналу, які є основою стратегічної орієнтації на посилення конкурентних переваг підприємств та обумовлюють особливу актуальність теоретичного опрацювання й методичної формалізації процесу. Запропонувати підхід до розвитку персоналу, що ґрунтується на принципах системного і процесного підходів, враховує прояв людського чинника.

Основні результати дослідження. Для характеристики стану персоналу і визначення перспективи розвитку вибрано такі аспекти аналізу: структура кадрів, динаміка руху і вимоги до основних категорій персоналу.

Структура кадрів підприємств представлена науковим, інженерно-технічним і виробничим персоналом, а також складом менеджерів. Вивчення динаміки кадрових змін проведене з урахуванням трьох основних процесів: руху в підприємство, з нього і просування в організації.

Вимоги до персоналу (загальні професійні й основні спеціальні) сформульовані з урахуванням відповідності стратегії розвитку персоналу і стратегії розвитку виробництва.

Загальні професійні вимоги визначають базовий ресурс людини: освіту, кваліфікацію, стаж роботи в галузях, здоров'я і віковий ценз. Відповідність

працівника цим вимогам підтверджується персональними документами, систематично відстежується і коригується за підсумками кожного року.

Основні спеціальні вимоги розробляються з урахуванням ситуаційних змін і забезпечують досягнення актуальних корпоративних цілей працівниками відповідного виду діяльності: адміністративно-правовою, організаційно-виробничою, фінансово-економічною, комерційною і кадровою. Виконання цих вимог відбивається в рекомендаціях, відгуках атестаційних комісій і експертів. Результати аналізуються щокварталу і накопичуються в процесі роботи співробітника.

Ресурсний потенціал людини – це знання, навички, досвід і результати практичної роботи, які визначають її компетентність [3].

Компетентність – реальний чинник конкурентоспроможності людини. Згідно з вимогами ІСО 9000-2000, підприємства повинні забезпечувати компетентність свого персоналу. Компетентність і сприятливий імідж формують репутацію людини. Досвід свідчить, що в існуючих обставинах нові підходи до управління пов'язують саме з компетентністю, яка зазвичай узгоджується із займаною посадою і виконанням функціональних обов'язків [3].

Вимоги до компетентності менеджерів визначаються володінням різними видами знань: базовими, спеціальними, методичними.

Базові знання потрібні для обіймання відповідної посади і виконання загальних функцій менеджменту, до яких належать:

- прогноз – орієнтація на перспективу розвитку підприємства;
- цілеспрямованість – вибір і визначення мети, завдання й оцінювання результатів діяльності;
- планування – розробка плану і програми дій для досягнення поставленої мети;
- організація – створення команди і розподіл роботи серед виконавців;
- забезпечення ресурсами – визначення необхідних засобів і контроль за їх витрачанням;
- технологія виконання робіт – вироблення й ухвалення управлінських рішень;
- мотивація – створення необхідних умов для успішної роботи персоналу;
- реалізація – виконання управлінських рішень у напрямі досягнення мети.

Спеціальні знання потрібні для конкретної діяльності у галузях бюджетування, формування балансів, організації управління виробництвом, збуту продукції, розробки виробів, закупівель, контролю якості.

Методологічні знання потрібні для управління командою, проектом, процесом, персоналом.

Вимоги до компетентності фахівців науково-дослідних підрозділів співвідносяться з бажаними результатами і необхідними навичками, що безпосередньо відносяться до процесів і технологій цього виробництва. Кожен працівник сучасного підприємства повинен відповідати не лише вимогам фізичного стану та інтелектуальним здібностям, але й певним особистим якостям. Наприклад, ефективність менеджменту фірми багато в чому залежить від умінь управлінців працювати командою, встановлювати партнерські стосун-

ки, у тому числі з підлеглими. Це дозволяє долати суперечності, наявні між стратегічними цілями, тактичними кроками і формальною структурою підприємства, з одного боку, і фактичними (соціально-психологічними, клановими й особистими) інтересами людей, сконцентрованими іноді не на кінцевому результаті і «завтра», а на збереженні статусу, рості заробітної плати і «сьогодні», – з іншого. Необхідність обліку особистих якостей і спрямувань співробітників при формуванні груп, розстановці «ключових персон» на керівні посади, формуванні стратегічного резерву персоналу неодноразово знаходила підтвердження на практиці.

Вимоги до особистих якостей працівників повинні включати: лояльне ставлення до фірми, ініціативність, витримку і прагнення до самовдосконалення. Особливу значущість мають особисті вимоги, що пред'являються до менеджерів. Вони повинні уміти логічно формулювати думки і переконливо говорити, надихаючи й активізуючи виконавців на творчу роботу; уміти слухати і чути людей; мати витримку і такт [3]. Зміни особистих якостей, на відміну від змін компетентності, – процес тривалий і малоперспективний. Тому підбір і розстановка менеджерів на ключові позиції вимагають індивідуального підходу, вивчення їхніх особистих якостей.

При формуванні команди слід враховувати також психологічну сумісність людей, які виконують загальну роботу. При цьому надзвичайно важливо переконатися в розумінні і прийнятті кожним членом команди кінцевого результату підприємства – якісної продукції або послуги – як свого головного інтересу або врахувати (як можна точніше) невідповідність у стратегічній орієнтації його інтересів та інтересів фірми [4; 6; 7]. Враховуючи, що діяльність менеджера повністю описується такими трьома атрибутами, як посада, фактична роль і компетентність [7], слід зазначити, що:

1. Вимоги до ресурсних можливостей людини описуються посадовою інструкцією і підтверджуються документами кадрової служби.

2. Результати діяльності обумовлені реальною компетенцією людини і проявляються у фактичній ролі, яку вона виконує в повсякденній роботі. (Міра відповідності компетенції і ролі описується «профілем».) Високі результати підтверджують наявність необхідної компетентності (ресурсу) для виконання обов'язків на цій посаді.

3. Мінімальна відмінність між вимогами і «профілем» сприяє формуванню гідної репутації. Оцінка збігу або відмінності між вимогами і «профілем» не викликає складності [4; 7]. Бажано виявляти реально існуючі зв'язки між членами команди і розробляти вимоги, прийнятні для кожної конкретної групи. Після цього проводити тренінги для корекції і поліпшення комунікативності за основними зв'язками: формальним, функціональним і фактичним.

Формальні зв'язки закладені в структурі підприємства і визначені статусами посад.

Функціональні зв'язки формуються в міру необхідності рішення різних виробничих завдань, виконань проектів, впровадження нових процесів. Ці зв'язки потрібні для активізації резервного потенціалу підприємства і сприяють адаптації підприємства в середовищі, що міняється. Ефективна взаємодія з урахуванням функціональних зв'язків сприяє розвитку гнучкості і поліпшен-

ню керованості, залежить від навичок командної роботи, компетентності і креативності менеджерів.

Фактичні зв'язки обумовлені особистими, дружніми, сімейними, спорідненими стосунками, тому слабо керовані, але істотно впливають на роботу команд, підрозділів, впливаючи на ділову атмосферу, комунікативність та інформованість персоналу, відбиваються на взаємодії формальних і функціональних зв'язків. Для поліпшення керованості нині набувають поширення PR-технології, які сприяють (як у взаєминах із зовнішніми структурами, так і всередині організацій) зниженню негативних проявів.

Вивчаючи взаємини між працівниками, слід враховувати підпорядкування керівництву, підлеглисть виконавців, рівноправ'я партнерів і домінування лідерів. Характеризувати взаємини між членами команди можна мірою особового впливу (дії) і спрямованістю: позитивною, такою, що означає сприяння досягненню поставленої мети (роботі в команді); або негативною, такою, що свідчить про небажану перешкоду (слабкій роботі команди).

Припустимо, що стосунки на основі формальних і функціональних зв'язків априорі організовані так, що сприяють ефективній роботі (досягненню поставленої мети), а фактичні зв'язки допомагають, перешкоджають або виявляються даремними. В цьому випадку з'являється можливість моделювати різні ситуації і прогнозувати наслідки, отримувати відповіді на питання, пов'язані з формуванням і роботою команди, коригувати ситуацію, змінюючи склад команди і мотивуючи діяльність її членів.

Оптимальним можна рахувати такий склад команди, при якому фактичні стосунки матимуть ту ж спрямованість, що й формальні і (чи) функціональні, а особисті якості сприятимуть розвитку цих стосунків. Причому в одному випадку найбільш важливою особистою якістю може бути стиль управління, що відрізняється наполегливістю і креативністю, в іншому – неупередженість і готовність оцінювати результати діяльності підлеглих на основі фактів, а не «дозвільних» пояснень причин невдач. Важливою якістю керівника вважається здатність підтримувати свій авторитет і особистий вплив як на підлеглих і рівних за статусом, так і вищих за посадою. Таким чином, запорукою успіху можуть стати:

- відповідність між особистими якостями менеджера і вимогами, необхідними йому при роботі на цій посаді і в команді з конкретними колегами;
- відсутність суперечностей між формальними повноваженнями, визначеними в посадових інструкціях, і реальною відповідальністю за фактичні дії, в яких проявляються компетентність, особисті якості та інтереси.

Для дослідження причин динаміки кадрового руху і особистих взаємин потрібно зібрати достатній об'єм об'єктивної інформації. Тому для збору даних необхідно використовувати спеціальні методи, що враховують корпоративні особливості конкретного підприємства і відповідають вимогам переваги, точності й адаптивності, які можна визначити так:

- перевага повинна означати низьку вартість для організаторів, невисоку трудомісткість для респондентів і експертів та достовірність результатів;
- точність повинна характеризувати рівень аналізу за незначної кількості респондентів;

- адаптивність повинна свідчити про якість даних, гнучкість, нереактивність.

Збір інформації, що проводився автором у процесі діагностичного дослідження стану персоналу і динаміки кадрового руху на підприємствах, дозволив врахувати ресурсні можливості й особисті характеристики спеціалістів-«творців» і менеджерів-«батьків», особливості діяльності підприємства, вплив з боку зовнішнього оточення й умов, що складаються на ринку праці.

Враховуючи, що кожен метод має як позитивні, так і негативні особливості, при зборі даних для отримання об'єктивної інформації використовувалися різні методи, серед яких:

- анкетування за опитувальними листами;
- індивідуальні і групові, стандартизовані й нестандартизовані (проблемно-орієнтовані, розвиваючі) інтерв'ю;
- спостереження, що проводяться професіоналами: психологами, менеджерами з персоналу, соціологами і консультантами;
- вивчення документів, що відбивають діяльність команди менеджерів, ухвалення рішень, виконання обов'язків;
- тести для виявлення особистих якостей;
- дискусії з різними категоріями персоналу (молодими фахівцями, студентами-практикантами, аспірантами, стажистами тощо).

Обробка такої інформації проводиться в два-три етапи, щоб сформулювати точніші висновки, в яких повинні відбиватися: значущість чинника, його пріоритетність порівняно з іншими чинниками і причинно-наслідкові взаємозв'язки.

Відповідно до отриманих результатів, варто зауважити, що:

1. Потреба в професіоналах (менеджерах-«батьках»), які мають достатній рівень освіти, досвід практичної роботи, активний вік, здоров'я і необхідні особисті якості, відчувається все гостріше з кожним роком. Тому особливу увагу необхідно приділяти діловій кар'єрі менеджерів. Непродумані переміщення в ієрархії фірми породжують неприємності. Це пояснюється багатьма причинами, серед яких – і особисті якості менеджера, і складність прогнозу розвитку цих якостей. Не кожен менеджер середнього рівня зможе так же ефективно виконувати обов'язки на вищій посаді (табл. 1).

Таблиця 1. Зразковий розподіл персоналу за рівнем освіти в Україні*

Рівень освіти	Розподіл персоналу, %
Середня	62,51
Неповна вища	18,34
Вища	14,19
Вища і сертифікати	3,62
Дві вищі	0,63
Науковий ступінь	0,58
Міжнародний диплом	0,13

* проаналізовано на основі [8].

2. Значна частина відповідальних і лояльних до підприємства фахівців, готових активно й творчо працювати для підвищення ефективності підприємства, знаходиться за межами активного віку: приблизно чверть складу працівників – пенсіонери, середній вік співробітників – близько 50 років, третю

частину персоналу потрібно оновлювати. За таких умов припустити наближення кадрових проблем і рекомендувати своєчасне їх вирішення (табл. 2).

Таблиця 2. Зразковий розподіл працівників підприємства за віком в Україні*

Вік	Розподіл персоналу, %
Більше 70 років	0,05
66-70	15,06
61-65	18,04
46-60	28,13
31-45	22,85
24-30	11,23
20-23	4,57
18-19	0,07

* проаналізовано на основі [8].

3. Інженерно-технічний і виробничий персонал, який забезпечує виконання ключових процесів і життєво важливих функцій, їх повноту і якість, реально підтримує високий рівень і спадкоємність технологічної школи, повинен складати «стратегічне ядро» фірм. До цієї категорії відносяться «нові службовці»: інженери, технологи, оператори, які налагоджують устаткування випробувальних стендів і автоматизованих систем, фахівці інших видів діяльності. Збереження складу, обмін досвідом і постійний розвиток знань, навичок і умінь працівників цієї категорії повинні стати постійною турботою керівництва. Фірми повинні гарантувати цим працівникам постійну зайнятість, продумувати їх переміщення всередині організації, розробляти і впроваджувати в практику спеціальні програми мотивації й підвищення кваліфікації, не допускаючи відходу цінних фахівців, оскільки витрати, порушення нормального ритму роботи і складний пошук професіоналів на ринку праці вкрай небажані [1; 7; 8].

4. Досить важко вирішуються питання росту ділової кар'єри для промоутерів і дипломованих менеджерів. Ділова кар'єра промоутерів, які працюють з максимально ефективною віддачею впродовж п'яти-семи років і практично знають усі тонкощі професії, завжди обмежена недоліком вакансій у конкретній структурі підприємства. Тому в основу програм управління діловою кар'єрою цього контингенту має бути покладена ефективна мотивація, що дозволяє утримувати таких працівників на підприємстві і стимулювати їхню діяльність [1; 4; 5; 7; 8; 11].

5. Специфічне завдання – професійна підготовка молодих фахівців, які є майбутнім «стратегічним ядром» підприємства. Підходи до вирішення цього завдання диктуються ситуацією і часом. Необхідно звернути особливу увагу на відбір молоді для роботи на підприємствах, цільову підготовку (профілююче навчання), практичну діяльність під керівництвом наставників і підвищення кваліфікації.

Робота дипломованого молодого фахівця на підприємстві починається з адаптації до підприємства за підтримки досвідчених співробітників. Дані свідчать, що потенційні можливості кваліфікаційного росту молодих фахівців реалізуються в повній відповідності з наміченими програмами. Проте плінність кадрів спостерігається саме серед цього контингенту приблизно після півтора року роботи на підприємстві. Причини цього явища зрозумілі і досить повно

описані у [5; 7; 8; 11]. Розвивати відданість фірмі в умовах підвищеного попиту на молодих дипломованих фахівців складно. У зв'язку з цим необхідно застосовувати цілий комплекс заходів для того, щоб цілеспрямовано формувати стратегічний потенціал підприємств.

6. Позитивні зміни у формуванні кадрових ресурсів більшою мірою спостерігаються на підприємствах з чисельністю 500 осіб і більше. На таких підприємствах особлива увага приділяється розробці системи мотивацій і формуванню ефективних команд менеджерів, оскільки успіх у бізнесі визначає саме ця категорія професіоналів-управлінців. Проте слід зазначити, що сьогодні управляти технологіями для багатьох менеджерів звичніше, ніж управляти бізнесом і людьми [5; 7; 8; 11]. Через це не скрізь розроблені й реалізуються стратегія розвитку, інноваційна, маркетингова і кадрова політики; недостатньо успішно вирішуються фінансові проблеми, не скрізь налагоджена командна робота.

Висновки та рекомендації. З безлічі управлінських завдань до першочергових при підготовці кадрового ресурсу як інтелектуального потенціалу підприємства відносяться:

- підвищення ефективності менеджменту через розвиток компетентності й формування ефективної команди, здатної забезпечити ефективне управління ресурсами;

- розвиток потенціалу промоутерів і створення умов для їх мотивованої діяльності;

- виховання «стратегічного ядра» персоналу з молодих фахівців, які отримали освіту в нових умовах і пропрацювали на підприємствах два-три роки.

Вирішенню всіх перерахованих завдань сприятиме вдосконалення системи стимулювання, розвиток мотивації і виховання партнерських взаємин між керівниками й підлеглими.

Запропонований підхід дає змогу досліджувати різні стратегії розвитку підприємств і пояснює тенденції й особливості взаємодії суб'єктів у зовнішньому середовищі. Кожна складова підходу змінюється в часі і через дію багатьох чинників. Це дозволяє досліджувати динаміку розвитку суб'єктів, характеризуючи різні ситуації, що відрізняються значеннями ресурсу, результату й репутації.

1. Активізація інноваційної діяльності: організаційно-правове та соціально-економічне забезпечення: Монографія / О.І. Амоша, В.П. Антонюк, А.І. Землянін та ін.; За ред. О.І. Амоші. – Донецьк: ІЕП НАН України, 2007. – 328 с.

2. Амоша О.І. Соціально-економічні чинники інноваційного розвитку України // Регіональні проблеми людського та соціального розвитку: Тези доп. і повідом. науково-практичної конференції (Донецьк, 4–5 листопада 2008 р.): В 2 т. / НАН України. Ін-т економіки промисловості; Редкол.: О.І. Амоша (відп. ред.) та ін. – Донецьк, 2008. – Т. 2. – С. 3–4.

3. Базилевич В.Д. Інтелектуальна власність: Підручник. – К.: Знання, 2006. – 431 с.

4. Біла книга. Інтелектуальна власність в інноваційній економіці України / Г.О. Андрощук, О.В. Демяненко, І.Б. Жилияєв, Л.В. Сахарова. – К.: Парламентське видавництво, 2008. – 440 с.

5. Гесць В.М., Александрова В.П., Бажал Ю.М. Україна у вимірі економіки знань / За ред. акад. НАН України В.М. Гейця. – К.: Основа, 2007. – 592 с.

6. Колесов В.П., Макаров В.Л., Белова Л.Г. Экономика знаний: Коллективная монография / Отв. ред. д-р экон. наук, проф. В.П. Колесов. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 432 с.

7. Кушерець В.І. Знання як стратегічний ресурс суспільних трансформацій. – К.: Знання України, 2006. – 248 с.

8. Праця України 2009: Статистичний збірник / Державний комітет статистики України. – К., 2010. – 645 с.

9. *Сакайя Т.* Стоимость, создаваемая знанием, или История будущего // Новая постиндустриальная волна на Западе: Антология / Под ред. В.Л. Иноземцева. – М.: 1999. – С. 361.

10. *Стюард Т.А.* Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций. – М.: Поколение, 2007. – 368 с.

11. *Шкуруній О.В.* Знання та інформація в системі корпоративних ресурсів: зміст і атрибутивні ознаки // Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. – Вип. II: Економічні науки. – Чернівці: АНТ Лтд, 2006. – С. 7–19.

Стаття надійшла до редакції 13.03.2012.