



ДЕМОГРАФІЯ, ЗАЙНЯТІСТЬ НАСЕЛЕННЯ І СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА ПОЛІТИКА

УДК 330.341.1 (447)

Воронкова А.Е.,
*д.е.н., професор, зав. кафедрою менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності*

Бабенко М.К.,
*аспірант**

Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля

СТРАТЕГІЧНА КАСТОМІЗАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ ЯК ПЕРЕДУМОВА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Voronkova A.E.,
*dr.sc.(econ.), professor, head of international
business management department*

Babenko M.K.,
graduate student

Volodymyr Dahl East Ukrainian National University

STRATEGIC CUSTOMIZATION OF WORKERS AS BACKGROUND FOR INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE

Постановка проблеми. Ключовим стратегічним ресурсом сучасного підприємства та передумовою розвитку його інноваційної активності є працівники підприємства. Саме працівники, їх знання, досвід та компетенції створюють підґрунтя для впровадження та використання інновацій в діяльності підприємства за сучасних умов знаннєвої економіки. При цьому очевидним є той факт, що працівники, залежно від їх ролі та місця в ієрархії управління, роблять різний внесок в досягнення цілей розвитку інноваційної активності підприємства. Відповідно, з'являється необхідність розроблення підходу до диференціації працівників за ступенем внеску в досягнення цілей інноваційної діяльності підприємства з метою цілеспрямованого інвестування в розвиток їх компетенцій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. При вирішенні завдання розвитку інноваційної активності підприємства на основі менеджменту знань його працівників важливо розуміти, що не загальний "колективний мозок" усіх працівників підприємства визначає успішність цього процесу, а те, як знання кожного працівника впливають на результати, яких воно хоче досягти. У цьому контексті виникає проблема щодо того, яку частку працівників з наявними знаннями функціональні або лінійні менеджери повинні приводити в дію, щоб впливати на досягнення стратегічних цілей інноваційного розвитку підприємства. Адже відомо, що працівники на різних посадах вносять неоднаковий внесок у досягнення цілей, а результати діяльності одних категорій працівників представляють більшу цінність, ніж інших. Тому й приводити в дію потенційні знання різних категорій працівників для досягнення стратегічних цілей теж треба неоднаково. Неоднаково слід також інвестувати у стимулювання розвитку їхніх компетенцій. Усе це дає підставу для проведення диференціації робіт, посад, а, отже, й працівників, що займають відповідні посади.

Вирішенню завдання диференціації працівників відносно їх внеску в досягнення цілей інноваційного розвитку підприємства може сприяти використання інструментарію класифікації професій і посад, до якого у сучасному HR-менеджменті зокрема відносяться: метод рангів, метод розрядів, метод грейдирювання. Метод рангів передбачає розподілення посад у порядку зменшення їх відносної цінності (важливості) для підприємства. При цьому приймаються до уваги такі чинники, як час, необхідний для займання тієї чи іншої посади, рівень освіти та стаж роботи [7]. Проте, цей метод не дозволяє визначити цінність даної посади відносно стратегічних цілей розвитку інноваційної

* Науковий керівник: Воронкова А.Е. – д.е.н., професор

активності підприємства.

Метод розрядів заснований на принципі побудови Єдиного тарифно-кваліфікаційного довідника робіт і професій робітників (ЄТКД), який діяв у масштабах колишнього СРСР. Навіть зараз застосовується Єдина тарифна сітка для співробітників держсектора. При цій класифікації визначається деяка кількість розрядів за такими критеріями, як складність робіт, ступінь самостійності у виконанні роботи, необхідність прийняття рішень, характер комунікацій, відповідальність, знання [3]. Даний метод є більш об'єктивним по відношенню до методу рангів, але він також не дає відповіді на питання щодо внеску посади в реалізацію стратегії.

Метод грейдирования посад/працівників, або бально-чинниковий метод, заснований на тому, що кожна посада/працівник одержує оцінку в балах з урахуванням вагомості та рівнів чинників, у відповідності з якими проводиться оцінка. При цьому цінність будь-якої посади/працівника відбивається в кількості балів. Потім зафіксоване бальне значення використовується для означення границь рівнів (грейдів). У результаті оцінювання й ранжирування працівники розподіляються за групами у відповідності з їх цінністю для реалізації стратегії [5]. При цьому грейдінг робіт і посад залежатиме від їх стратегічної цінності й важливості незалежно від того, який саме працівник обіймає посаду й отримує роботу. А грейдінг працівників поєднує їх з посадами та дає оцінку його потенційної цінності, яка формується з його кваліфікації, досвіду, професійного знання, тобто з рівня його професійної компетенції. У такий спосіб підприємство визначається з достатністю знань працівників, щоб реалізувати стратегію. Якщо працівники, які мають стратегічну цінність, не в змозі своїми знаннями забезпечити реалізацію стратегії, то підприємство або повинне скоригувати стратегію згідно зі своїми можливостями, що може допомогти на деякий час зберегти життєдіяльність, але це дуже проблематично в конкурентному середовищі, або, через здійснення менеджменту знань, надати можливість працівникам оволодіти належними компетенціями.

Таким чином, виникає необхідність аналізу та узагальнення методичних засад диференціації ролей працівників по відношенню до обраної стратегії підприємства взагалі та стратегії його інноваційного розвитку зокрема.

Постановка завдання. Метою статті є викладення результатів наукових досліджень щодо аналізу і узагальнення методичних підходів до диференціації ролей працівників та обґрунтування доцільності розгляду стратегічної кастомізації як ефективної стратегії диференціації працівників у контексті забезпечення інноваційного розвитку підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Потреба в здійсненні диференціації працівників підприємства за ролями виникає в залежності від того, яку роль керівництво відводить працівникам як стратегічному активу в забезпеченні життєдіяльності підприємства, його конкурентоспроможності та досягненні цілей інноваційного розвитку. Іншими словами, які очікування (мотиви) виникають у керівників щодо можливості досягнення підприємством стратегічних цілей з наявним кадровим складом працівників.

У роботі [4, с. 40] виділяється два типи керівників за критерієм мотивації управлінської діяльності: стратегічний керівник і керівник, що прагне до особистого самоствердження (табл. 1).

Таблиця 1

Критерії мотивації управлінської діяльності різних типів керівників на підприємствах

Стратегічний керівник	Керівник, що прагне до особистого самоствердження
Відповідальність за процвітання організації та її стабільність Прагнення до поступового розвитку бізнесу, стабілізації досягнень, утримання ключових співробітників Створення довгострокових відносин з партнерами та клієнтами Приймає рішення та діє з розрахунком на довгострокову перспективу розвитку організації Регламентация, аналітики, підготовлені та зважені рішення Формування принципів кадрової політики щодо прийому, адаптації, постійного навчання для придбання необхідних компетенцій, мотивації, атестації, кар'єрного зростання Мають місце переважно професійні мотиватори; політичні пов'язані в основному з ефективним менеджментом щодо ділової конкуренції	Прагнення до особистої влади Самоствердження через подавлення волі й самостійності своїх підпорядкованих Йде на зростання плинності серед ключових співробітників навіть ціною зниження прибутку, на сценарні конфлікти, падіння професіоналізму працівників Переважають конкурентні мотиви, які проявляються в боротьбі проти тих, хто може біти успішніше за нього Мають місце переважно політичні мотиватори, пов'язані з боротьбою за владу й забезпечення свого впливу в організації

Джерело: складено на основі [4]

Звичайно, таким антиподам керівників відповідають різні уявлення про працівників як стратегічний актив підприємства та, відповідно, їх спонукають різні мотиви для прийняття рішення щодо вибору стратегії диференціації працівників. Ідентифікація з мотивами стратегічних керівників проявляється в задоволенні потреб у соціалізованій владі, досягненні підприємством успіху, зростанні його авторитету в зовнішньому середовищі, причетності до найбільше впливових у галузі, регіоні, країні, міжнародному просторі. Вважаємо, що такі керівники мають високу мотиваційну оцінку, й дійсно будуть проводити на підприємстві зміни, одним з напрямків яких є реалізація стратегії відносно диференціації працівників.

Керівники, що прагнуть до особистого самоствердження, ідентифікуються із задоволенням потреб у персоніфікованій владі, потреб виживання підприємства, мінімальних соціальних потреб для працівників. Мотиваційна оцінка рішення такого керівника щодо стратегічної диференціації працівників підприємства є дуже низькою. Скоріш за все, такий керівник не буде ризикувати своєю персоніфікованою владою.

У зв'язку із зазначеним з'явилась потреба в змістовному аналізі описаних в літературі й таких, що використовуються в практиці зарубіжних компаній концепцій диференціації робіт, професій (посад), працівників відповідно корпоративної стратегії підприємства.

У роботі [6, с. 75] представлено три рівні стратегій диференціації робочої сили:

I рівень (базисний) – це стратегія "базові передові методи". Цьому рівню відповідають низький корпоративний стратегічний вплив і низька диференціація робочої сили;

II рівень – це стратегія "базова диференціація робочої сили", і йому відповідають середній корпоративний стратегічний вплив і середня диференціація робочої сили;

III рівень – це стратегія "стратегічна кастомізація робочої сили", йому відповідають високий корпоративний стратегічний вплив і висока диференціація робочої сили.

Ці три рівні стратегій відбивають певний континуум перетворення робочої сили в стратегічний актив підприємства, фундаментом якого (перетворення) є система HR-менеджменту (рис. 1).



Рис. 1. Континуум перетворення робочої сили в стратегічний актив підприємства
 Джерело: складено на основі [6]

Вершиною континуума є місія підприємства, яка визначає мету його існування. Місія та основні сукупні із нею цінності залишаються протягом усього періоду існування підприємства достатньо стабільними. Бачення підприємства зображує картину майбутнього, визначає напрями діяльності й допомагає працівникам зрозуміти, чому та яким чином вони повинні приймати участь у реалізації корпоративної стратегії. Крім того, бачення – це місток між статичною стабільною місією й ключовими цінностями та динамічною стратегією, що є наступним шаблоном континуума. Маючи загальну стратегію як опис видів діяльності, в яких підприємство може досягти досконалості, створивши для себе конкурентні переваги на ринку, підприємство розробляє забезпечувальні стратегії, серед яких головне місце посідає стратегія диференціації робочої сили як випереджальна щодо досягнення стратегічних цілей у визначених стратегічних видах діяльності.

Надамо змістовну характеристику кожній зазначеній на рис. 1 стратегії диференціації.

Отже, за базисну стратегію диференціації робочої сили приймаються «базові передові методи» як необхідна приналежність системи HR-менеджменту, які виступають її керівними принципами. До таких методів відносяться методи підвищення кваліфікації та навчання, методи стимулювання, мотивації, атестації, розвитку, адаптації, кар'єрного зростання, оплати праці тощо. Проте, навіть підприємствам, які використовують «передові методи», часто не вдається сфокусувати систему HR-менеджменту так, щоб суттєво підвищити якість реалізації корпоративної стратегії в цілому. Як правило, виникає проблема невідповідності конкретного «кращого методу» на одному підприємстві

умовам його використання на іншому. Тому немає ніяких підстав припускати, що різні «передові методи», запозичені з багатьох підприємств, зможуть у сукупності надати ефект синергізму, не говорячи вже про те, щоб дійсно сприяти реалізації стратегії. Суть питання в тому, що будь-який метод, обраний як «передовий» того чи іншого рішення, повинен розглядатися через призму його впливу на успішну реалізацію стратегії. Але диференціювати таким чином методи, не визначившись з рольовим положенням кожного працівника в реалізації стратегії, не можливо. Тому «передові методи» в даній ситуації можуть спонукати працівників до ефективної праці й навіть бути відмінною ознакою системи HR-менеджменту, ознак їх використання ніяк не буде пов'язано з успішною реалізацією стратегії. Отже, базисний рівень необхідно розглядати як об'єктивну передумову розробки стратегії рольової диференціації працівників для забезпечення успішної реалізації корпоративної стратегії.

Наступним шаблоном диференціації є «базова диференціація робочої сили» відносно стратегії підприємства. Незалежно від того, яку стратегію позиціонування на ринку підприємство використовує (лідерство за витратами, диференціація або сфокусованість Майкла Портера; стратегію «Новатора» або «Захисника» С. Сноу, варіанти гібридних стратегій таких, як «бути швидше», «масової індивідуалізації», «подвійної інтернаціоналізації», «одночасності», «динамічної продуктової диференціації» тощо), суть у тому, що у підприємства повинна обов'язково існувати стратегія вищого рівня, яка й буде визначати його (підприємства) майбутнє. Відповідно до неї на підприємстві й передбачається використання конкретного базового набору у працівників навичок, знань й моделей поведінки, єдність яких і дозволяє якимось досягати намічених цілей, але без створення конкурентних переваг. Іншими словами, головною характеристикою, яка визначає стратегію базової диференціації робочої сили, стає її однаковість. У даному випадку підприємство зосереджується на єдиному описі в межах всього підприємства потенційних спроможностей усіх працівників, щоб реалізувати конкретну корпоративну стратегію.

Підхід, який М. Хьюзлід, Б. Беккер, Р. Бітті [6, с. 77] називають «базовою диференціацією робочої сили», має декілька важливих переваг, особливо для досягнутого рівня розвитку вітчизняних машинобудівних підприємств. По-перше, його відносно легко реалізувати, якщо підприємство робить перші кроки в напрямку приведення своєї стратегії по відношенню до компетенцій працівників. У даному випадку існує лише один напрям для забезпечення такої стратегічної відповідності – це базова пропозиція вартості. Цей підхід не потребує чіткого формування всіх рушійних сил, які обумовлюють усіх в реалізації стратегії, але він (підхід) слугуватиме стратегічним керівництвом для спеціалістів HR-менеджменту, функціональних підрозділів і лінійних менеджерів з вигодою використовувати такий важливий важіль, як компетенції працівників. По-друге, враховуючи безліч проблем, з якими стикаються лінійні менеджери, відповідальні за конкретні бізнес-процеси як частини загальної корпоративної стратегії, цей підхід зобов'язує спеціалістів HR-менеджменту описувати наявні спроможності кожного працівника якомога точніше й докладніше, що могло б дозволити менеджерам визначати, хто є хто за професійними компетенціями, та необхідні інвестиції в навчання більшої кількості працівників, що відповідає принципу рівноправності. Разом з тим це занадто довгий, коштовний та трудомісткий проект як для середніх із-за відсутності належних кадрів у HR-підрозділах і фінансів, так і для великих за кількістю працівників промислових підприємств.

Тому для підприємств, які дійсно бажають зайняти належне місце на ринку та для яких стратегія – це не просто черговий модний документ, а такий, який вважається головним у справі розвитку підприємства, «базова диференціація робочої сили» не може бути ефективною, бо різні працівники мають неоднаковий рівень знань, навичок, умінь, неоднакову віддачу, займають різні посади, по-різному позиціонуються по відношенню до реалізації стратегії. Ось чому керівники, особливо ті, хто відносить себе до керівників стратегічного типу, повинні обирати стратегію рольової диференціації, яка побудована на принципі справедливості, тобто стратегію «кастомізації робочої сили».

Теоретичним підґрунтям реалізації такої стратегії є припущення (гіпотеза), що на більшості підприємств потенціал робочої сили хоча й є стратегічним активом, але він до кінця не реалізований, а щоб його реалізувати повною мірою, підприємства повинні чіткіше уявляти взаємозв'язок стратегії диференціації робочої сили з основними рушійними силами досягнення успіху в реалізації корпоративної стратегії. Отже, коли мова йде про базову диференціацію робочої сили, фокус на практичну реалізацію стратегії скоріше має непрямий, латентний характер, аніж явний, бо стратегія базової диференціації робочої сили накладається на всю корпоративну стратегію в цілому, а не на ті її рушійні сили, котрі сприяють її реалізації.

Логічне обґрунтування стратегічної кастомізації робочої сили базується безпосередньо на концепції системи «стратегія – діяльність», запропонованої Майклом Портером [8]. М. Портер стверджує, що сутність стратегії підприємства відбивається в базових стратегічних видах діяльності, які сприяють досягненню підприємством успіху на ринку. Ним підкреслюється, що стратегічне позиціонування означає, що підприємство займається видами діяльності, які відрізняються від конкурентів, або такими ж видами діяльності, як його конкуренти, але по-іншому. У такому разі виникає питання, яким буде набір стратегічних рушійних сил (стратегічних напрямків діяльності), які б створювали вартість для споживачів, але не могли бути скопійовані конкурентами? Це може досягатися, по-перше, якщо стратегічні рушійні сили діяльності будуть описувати й визначати

елементи успішної реалізації стратегії. На такому принципі побудовані стратегічні карти Р. Каплана й Д. Нортон, в яких відбуваються важливіші рушійні сили ефективності при реалізації стратегії та взаємозв'язок між цими рушійними силами [1; 2]. По-друге, це така стратегія диференціації робочої сили, яка б була достатньою для того, щоб задовольнити унікальні потреби в компетенціях працівників кожної з цих рушійних сил реалізації стратегії.

Слід зауважити, що стратегічна кастомізація робочої сили має багато загального з виробничою концепцією масової кастомізації, при якій подається клієнту саме те, що йому потрібно, причому в нашому випадку клієнтами будуть менеджери бізнес-процесів, яким повинні «подаватися» працівники з необхідними для їх реалізації компетенціями. І таку функцію забезпечення приймає на себе функція менеджменту знань працівників підприємства, яка несе спільну відповідальність з менеджерами бізнес-процесів за успіх при реалізації стратегії.

Таким чином, диференціація стратегії по відношенню до робочої сили на підприємстві представляє собою вибір із поданого на рис. 1 континуума, де представлено три стратегії диференціації, які слід розглядати як відповідну ієрархію, що виключає можливість їх взаємозаміни. Однак на такий вибір, як вже зазначалось, значний вплив має тип керівника (стратегічний чи такий, що прагне до особистого абл.твердження), відповідні йому мотиви прийняття рішення на користь тієї чи іншої стратегії диференціації та сила цих мотивів. Скоріше за все, мотиви керівника стратегічного типу будуть найтісніше кореспондуватися зі стратегією «стратегічна кастомізація робочої сили», а керівник, що прагне до особистого самоствердження, скоріше прийме рішення на користь стратегії «базові передові методи». Що стосується стратегії «базова диференціація робочої сили», шанс її прийняття тим чи іншим керівником може бути однаковим.

У цьому контексті здійснювати менеджмент знань працівників можливо при будь-якій стратегії диференціації робочої сили. Проте ефективність реалізації функції менеджменту знань працівників буде різною. Припускаємо, що при базисній стратегії «базові передові методи» (I рівень) слід очікувати високі витрати й низькі результати, про що свідчить практика роботи більшості сучасних промислових підприємств. При стратегії «базова диференціація робочої сили» (II рівень) скоріше за все будуть більш ніж середні витрати та такими ж і результати. І тільки III рівень диференціації «стратегічна кастомізація робочої сили» дозволить одержати найбільшу ефективність (низькі витрати → високі результати). Гіпотетично ефективність реалізації функції менеджменту знань працівників при різних стратегіях диференціації робочої сили може бути представлена у такий спосіб (рис. 2).

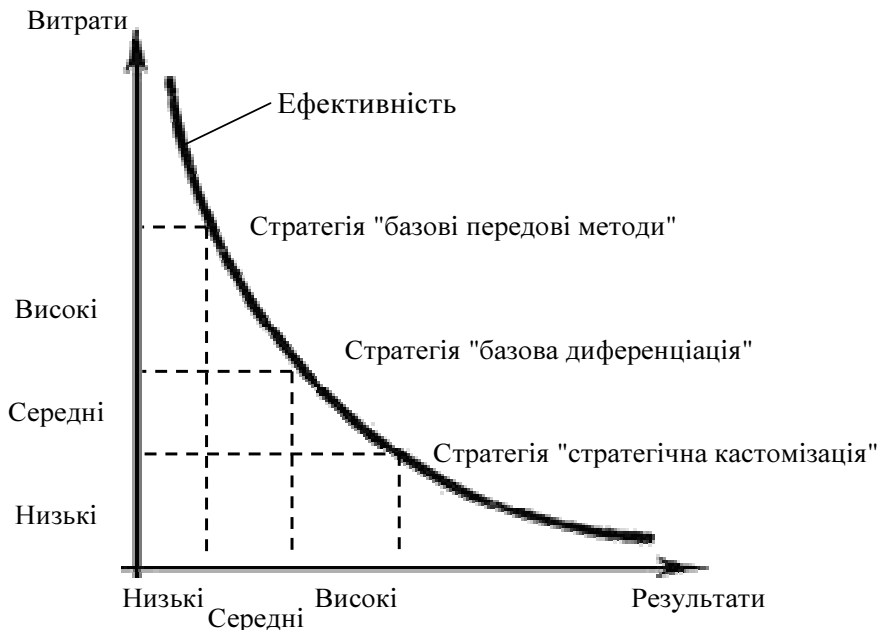


Рис. 2. Ефективність реалізації функції менеджменту знань працівників при різних стратегіях диференціації робочої сили на підприємстві

Джерело: складено авторами

Порівняльну характеристику стратегій диференціації робочої сили подано в табл. 2. Як свідчать дані таблиці, найбільш доцільною для впровадження в контексті забезпечення розвитку інноваційної активності підприємства є стратегія «стратегічна кастомізація робочої сили», яка відповідає III (найвищому) рівню континууму перетворення робочої сили на стратегічний актив підприємства.

Таблиця 2

Стратегії диференціації робочої сили: порівняльна характеристика

Стратегія	Характеристики згідно з континуумом перетворення робочої сили на стратегічний актив		Загальні характеристики стратегії				Очікувана ефективність реалізації ФМЗП при виборі стратегії		
	Рівень континууму	Корпоративний стратегічний вплив	Ступень диференціації робочої сили	Сутність	Переваги	Недоліки	Тип керівника	Витрати	Результати
"Базові передові методи"	I рівень	Низький	Низький	Фундамент HR-менеджменту підприємства, що передбачає дотримання базових принципів та використання стандартних методів (методи підвищення кваліфікації та навчання, методи стимулювання, мотивації, атестації, розвитку, адаптації, кар'єрного зростання, оплати праці та ін.)	Необхідна розробка рольової диференціації працівників для забезпечення успішної реалізації корпоративної стратегії підприємства	Недостатня ефективність базових HR-заходів при відсутності визначення рольового положення працівників у реалізації стратегії. Необхідність стандартних адаптації методів HR-менеджменту для кожного конкретного підприємства. Складність забезпечення синергетичного ефекту від використання базових HR-методів	Керівник, що прагне до особистого самоствердження	Високі	Низькі
"Базова диференціація робочої сили"	II рівень	Середній	Середній	Передбачається використання конкретного базового набору навичок, знань й моделей поведінки працівників, єдність яких дозволяє досягати намічених цілей, але без створення довгострокових конкурентних переваг. Зосередженість на єдиному описі в межах всього підприємства потенційних спроможностей усіх працівників, щоб реалізувати конкретну корпоративну стратегію	Відносна легкість у реалізації у випадку, якщо підприємство спрямоване на забезпечення базової пропозиції на основі стандартного загальної набору компетенцій працівників. Відсутність потреби у чіткому формулюванні усіх рушійних сил, що обумовлюють реалізацію стратегії. Інвестування в компетенції працівників базується на принципі рівноправності	Рівноправність інвестування в розвиток компетенцій зобов'язує фахівців HR-менеджменту створювати детальний базовий опис компетенцій. Відсутність урахування таких очевидних чинників, як неоднаковий рівень знань, навичок, умінь працівників, їхню неоднакову віддачу, обіймання різних посад, різного позиціонування по відношенню до реалізації корпоративної стратегії	Прийнятна для керівників обох типів	Більші, ніж середні	Більші, ніж середні
"Стратегія на замовлення робочої сили"	III рівень	Високий	Високий	Побудована на принципі справедливості згідно із рольовим значенням працівника у реалізації стратегії. Акцент робиться на необхідності пристосування її до унікальних потреб рушійних сил ефективної діяльності, завдяки яким успішно реалізується корпоративна стратегія	Можливість повної реалізації потенціалу працівників залежно від їхнього внеску в реалізацію стратегії задовольнити унікальні потреби в компетенціях працівників кожної з цих рушійних сил реалізації стратегії	Складність у реалізації, оскільки потребує визначення повного набору стратегічних рушійних сил діяльності підприємства та його конкурентних переваг	Керівник стратегічного типу	Низькі	Високі

Джерело: складено авторами

Ця стратегія характеризується високим корпоративним стратегічним впливом, високим ступенем диференціації робочої сили та високою очікуваною ефективністю реалізації функції менеджменту знань працівників за умови низьких витрат, що робить її найбільш прийнятною в контексті досягнення цілей інноваційного розвитку підприємства.

Викладені основні положення створюють підґрунтя для інтеграції стратегічної кастомізації працівників в процес управління інноваційною діяльністю підприємства. Інтегровану в процес управління інноваційною діяльністю стратегічну кастомізацію працівників слід проводити на основі таких принципів:

- економічна діяльність;
- ясність і прозорість для всіх працюючих;
- справедливість;
- однорідність підходів щодо оцінки кожної посади відносно її впливу на стратегію;
- ринкова конкурентоспроможність (вартість) кожної посади.

Проведення стратегічної кастомізації потребує відповідних ресурсів:

- інформації (результати стратегічного аналізу, бачення, місія, ключові цінності, картина стратегічної цільової позиції, стратегічні напрямки, сформульовані стратегічні цілі та причинно-наслідкові зв'язки між ними, організаційна структура, каталог посад, посадових інструкцій тощо);
- людей (проектна команда);
- фінансів (витрати на тренінги, семінари, опитування, стимулюючі бонуси, можливі послуги консалтингових агенцій тощо);
- часу (в залежності від того, наскільки інтенсивно менеджмент може зайнятися розвитком цього проекту).

Зважаючи на те, що процес стратегічної кастомізації розглядається нами як система процедур (етапів), які виконуються послідовно, ефективність роботи, що проводиться в цьому напрямку залежатиме від якості розробки поточних матеріалів виконання етапу. Важливо також прийняти до уваги, що впровадження етапів об'єктивно буде супроводжуватися змінами у функціональних системах менеджменту підприємства.

Висновки з даного дослідження. Таким чином, можна вважати обґрунтованим, що ключовим стратегічним ресурсом сучасного підприємства та передумовою розвитку його інноваційної активності є працівники підприємства як носії певного набору необхідних компетенцій. Саме працівники, їх знання, досвід та компетенції створюють підґрунтя для впровадження та використання інновацій в діяльності підприємства за сучасних умов знаннєвої економіки. При цьому очевидним є той факт, що працівники, залежно від їх ролі та місця в ієрархії управління, роблять різний внесок в досягнення цілей розвитку інноваційної активності підприємства. Відповідно, необхідним є розроблення підходу до виокремлення працівників, внесок яких в досягнення цілей інноваційної діяльності підприємства є найбільш вагомим, що дозволить впорядкувати орієнтири кадрової політики на підприємстві та створить підґрунтя для розвитку інноваційної активності підприємства в умовах знаннєвої економіки. Основою такого підходу в контексті забезпечення розвитку інноваційної активності підприємства має стати виявлення стратегічних професій (посад), які є невід'ємним складовим елементом стратегії інноваційного розвитку підприємства. Виокремлення працівників, внесок яких в досягнення цілей інноваційної діяльності підприємства є найбільш вагомим, дозволить впорядкувати орієнтири кадрової політики на підприємстві та створить підґрунтя для розвитку інноваційної активності підприємства в умовах знаннєвої економіки.

Література

1. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон ; пер. с англ. М. Павлова. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2003. – 320 с.
2. Каплан Р.С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон ; пер. с англ. М. Павлова. – М. : ЗАО "Олимп-Бизнес", 2005. – 512 с.
3. Козырева Т.А. Проблемы оценки труда / Т.А. Козырева, С.В. Барамонова. – Красноярск: КГУ, 1996. – 83 с.
4. Самоукина Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н.В. Самоукина. – М. : Вершина, 2008. – 224 с.
5. Технологии корпоративного управления. Рейтинги и компетенции [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/human/ection_48/article_3244.
6. Хьюзлид М.А. Оценка персонала: как управлять человеческим капиталом, чтобы реализовать стратегию / Хьюзлид М.А., Беккер Б.И., Битти Р.У. ; пер. с англ. О. Пелявского. – М. : ИД "Вильямс", 2007. – 432 с.
7. Хендерсон Р.И. Компенсационный менеджмент. Стратегия и тактика формирования заработной платы и других выплат / Р.И. Хендерсон ; пер. с англ. под ред. Н. А. Горелова. – СПб. : Питер, 2004. – 880 с.
8. Porter M. What is Strategy? [Electronic resource] / M. Porter. – Access mode: <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>

References

1. Kaplan, Robert S. and Norton, Deivid P. (2003), *Sbalansirovannaya sistema pokazateley. Ot strategii k*

deystviyu [The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action], Translated by M. Pavlov, Alpina Biznes Buks, Moscow, Russia, 320 p.

2. Kaplan, Robert S. and Norton, David P. (2005), *Strategicheskie karty. Transformatsiya nematerialnykh aktivov v materialnye rezultaty* [Strategy Maps. Converting intangible assets into tangible outcomes], Translated by M. Pavlov, ZAO "Olimp-Biznes", Moscow, Russia, 512 p.

3. Kozyreva, T.A. and Baramonova, S.V. (1996), *Problemy otsenki truda* [Problems of labor Evaluation], KGU, Krasnoyarsk, Russia, 83 p.

4. Samoukina, N.V. (2008), *Effektivnaya motivatsiya personala pri minimalnykh finansovykh zatratakh* [Effective motivation of personnel with minimal financial costs], Vershina, Moscow, Russia, 224 p.

5. Corporative Management Technologies. Grading and competence, available at: http://www.iteam.ru/publications/human/ection_48/article_3244

6. Huselid, Mark A., Becker, Brian E. and Beatty, Richard W. (2007), *Otsenka personala: kak upravlyat' chelovecheskim kapitalom, chtoby realizovat' strategiyu* [The Workforce Scorecard: Managing Human Capital to Executive Strategy], Translated by O. Pelyavskyi; Moscow, Russia, 432 p.

7. Henderson, Richard I. (2004), *Kompensacionnyy menedzhment. Strategiya i taktika formirovaniya zarabotnoy platy i drugikh vyplat* [Compensation management. The strategy and tactics of the formation of wages and other benefits], Translated by N. Gorelov; St.-Peterburg, Russia, 880 p.

8. Porter, Michael E. "What is Strategy?", available at: <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>

УДК 331.101.62:331.23

Мазур Н.О.,
к.е.н, доцент, доцент кафедри трудових ресурсів і підприємництва
Національний університет водного
господарства та природокористування

ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ РОБІТНИКІВ НА ОСНОВІ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ СИСТЕМ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ

Mazur N.O.,
cand.sc.(econ.), assoc. prof., assistant professor of the department
of labor resources and of entrepreneurship
National University of Water Management and Nature Resources Use

INCREASING LABOR PRODUCTIVITY OF WORKERS ON THE BASIS OF DIVERSIFICATION OF WAGE SYSTEMS

Постановка проблеми. Високий рівень продуктивності праці на підприємствах країни є головною передумовою зростання та розвитку національної економіки. З продуктивністю органічно пов'язані проблеми темпів технічного прогресу, ефективності капіталовкладень, рентабельності, оплати праці, рівня життя населення, скорочення робочого та збільшення вільного часу. Економічна теорія розглядає підвищення продуктивності праці як загальний закон економічного розвитку суспільства. В Україні ж спад виробництва у 90-х роках минулого століття спричинив скорочення кількості робочих місць та розрив у відтворенні кваліфікованих кадрів. З того часу значна частина висококваліфікованих працівників вийшла на пенсію, виїхала за межі країни чи змінила професію та втратила відповідні навички. Молодь, особливо робітничих професій, здебільшого не працює за спеціальністю і не підтверджує своєї кваліфікації. Можливості виправити ситуацію за рахунок запровадження нової техніки та технології стримуються дефіцитом інвестицій. Тому головним джерелом не лише збільшення кількості благ для задоволення зростаючих людських потреб, а й забезпечення їх виробництва в розрахунку на одну особу на існуючому рівні, є підвищення продуктивності праці персоналу вітчизняних підприємств, а особливо такої його категорії, як робітники. Для нинішніх умов розвитку національної економіки найбільш дієвим і універсальним стимулом до високопродуктивної праці, здатним задовольнити всю ієрархію людських потреб, від нижніх до верхніх її щаблів, є саме заробітна плата.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На противагу надзвичайно великому обсягу ґрунтовних наукових досліджень в галузі продуктивності праці в радянський період, в сучасній економічній науці цьому питанню приділяється недостатньо уваги. Праці таких вітчизняних вчених, як А. Бабенко, К. Бондаревська [1], І. Верховод [2], В. Вітвіцький [3], О. Грішнова [4], Т. Морщенок [5], А. Пасєка [6], Я. Ромусік [7], М. Семикіна [8], О. Чернушкіна [9; 10] присвячені переважно вдосконаленню системи показників продуктивності праці та методів їхнього вимірювання, оцінюванню впливу на динаміку продуктивності праці різних матеріально-технічних та організаційно-економічних