

УДК 331.546

Коломієць В.М.

**МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

Розроблено механізм розвитку конкурентоспроможності персоналу підприємства, що забезпечуватиме перехід неконкурентоспроможного персоналу в конкурентоспроможний.

Designed mechanism of the development to competitiveness of the personnel of the enterprise, which will provide transition an not competitive personnel in competitive.

Ефективне управління персоналом підприємства полягає в організації його роботи таким чином, щоб конкурентні переваги персоналу органічно вписувалися в синергетичну єдність діяльності організації.

Зміна економічних та правових умов господарювання не призвела до адекватної зміни в сфері управління персоналом.

Серед причин досить частих конфліктів та протиріч, що виникають між менеджерами, власниками підприємств з одного боку та персоналом – з іншого, найчастіше називають невідповідність рівня розвитку трудового потенціалу потребам виробництва. Персонал не в змозі реалізувати цілі та завдання підприємства в нових економічних умовах відповідно до глобалізаційних та інтеграційних тенденцій.

Однак, з нашої точки зору, проблему розвитку конкурентоспроможного персоналу не можна вирішити лише на основі підвищення професійно-кваліфікаційного рівня працівників. Сучасні явища в економіці призвели до зниження соціально-економічного становища працівників підприємств, безробіття, відсутності соціальних гарантій та соціальної безпеки, навіть для зайнятого населення.

Тому розробка механізму розвитку конкурентоспроможності персоналу підприємства є актуальним завданням і має важливе наукове і практичне значення.

Окремі аспекти підвищення конкурентоспроможності трудових ресурсів на ринку праці досліджувались у працях Я. Базилюк, Д. Богині, Н. Глевацької, О. Грішнєвої, Н. Дудіної, Р. Капелюшнікова, Р. Крисіна, Е. Лібанової, Л. Лісогор, О. Попова, М. Семикіної, О. Славгородської, Р. Фатхутдінова, Т. Хлопової, С. Цимбалюк, О. Шатохіна та інших.

Ці та інші роботи, в яких розпочато розв'язання досліджуваної проблеми, сприяли подальшому розвитку конкурентоспроможності персоналу підприємств в умовах переходу до ринкових відносин, але у них недостатньо обґрунтовано системні заходи щодо формування відповідних кількісних і якісних характеристик персоналу, які б давали змогу керівникам спланувати і реалізувати на практиці заходи щодо підвищення ефективності функціонування підприємства у цілому.

У зв'язку з цим, метою статті є розробка механізму розвитку конкурентоспроможності персоналу підприємства, що забезпечить перехід неконкурентоспроможного персоналу в конкурентоспроможний.

Внаслідок особливостей розвитку української економіки в умовах жорсткої конкуренції система формування конкурентоспроможності персоналу підприємства має враховувати мотиваційні, корпоративні, психофізіологічні характеристики персоналу.

Механізм розвитку конкурентоспроможності персоналу охоплює зміну всіх складових управління в напрямку, що забезпечить підвищення конкурентоспроможності персоналу і, загалом, підвищення конкурентоспроможності підприємства в цілому.

Політика у сфері управління персоналом ставить за мету погодження, збалансування, взаємодоповнення та посилення різних соціально-професійних груп для забезпечення конкурентоспроможності персоналу та підприємства загалом. Вона дозволяє вирішувати дві основні проблеми використання ресурсів (у тому числі трудових): залучення в обіг усіх наявних ресурсів та їх найраціональніший розподіл між альтернативними варіантами використання.

Методи формування конкурентоспроможності залежать від бажаних кінцевих характеристик персоналу, при цьому вибір методу буде залежати від того, до якої галузі належить підприємство, його розміри, в якому регіоні розташовано, тощо [1].

Узагальнення практики функціонування підприємств та аналіз сучасної економічної літератури дозволив сформулювати основні принципи зміни характеристики персоналу при формуванні конкурентоспроможності персоналу: принцип системності; принцип направленості; принцип підлеглості; принцип обумовленості; принцип неперервності; принцип випереджаючого розвитку; принцип єдності оцінки та розвитку персоналу; принцип узгодження інтересів підприємства та окремого працівника; принцип “людського капіталу”.

Принцип системності полягає у тому, що всі процеси на підприємстві протікають системно. Принцип направленості дозволяє обирати напрямки змін відповідно до поставлених часткових завдань. Принцип підлеглості спрямовує окремі завдання з управління персоналом у русло з загальною метою підприємства. Принцип обумовленості пояснює взаємозв'язок між змінами в якісних та кількісних характеристиках персоналу підприємства та факторами середовища. Принцип неперервності дозволяє частково “крок за кроком” досягати маленьких результатів, що з часом призводять до змін в загальних характеристиках персоналу. Принцип випереджаючого розвитку визначається потребою прогнозування та превентивного реагування на сприятливі та несприятливі зміни середовища. Принцип єдності оцінки та розвитку персоналу реалізується шляхом узгодження вектору розвитку окремих характеристик трудового потенціалу та визначення пріоритетних його ознак. Принцип узгодження інтересів підприємства та окремих робітників має враховувати інтереси робітників, що реалізуються ними в процесі трудової діяльності. Його можна забезпечити розробкою програм соціалізації і корпоратизації підприємства, розвитком партнерства, залученням персоналу до участі у стратегічному плануванні та розподілі прибутків підприємства. Найбільш розповсюдженою формою реалізації цього принципу є системи оплати праці і мотивації робітників. Принцип “людського капіталу” має змінити відношення керівництва до персоналу з позиції теорії людського капіталу. Необхідність такої зміни викликана зростаючою роллю особистості працівника в діяльності підприємства, що повинно використовуватися для досягнення мети підприємства через вивчення та формування мотиваційних установок.

Механізм розвитку конкурентоспроможності має забезпечувати перехід неконкурентоспроможного персоналу в конкурентоспроможний. Процес переходу персоналу від одного стану до іншого, на думку автора, виглядає наступним чином (рис. 1).

За визначенням автора, механізм розвитку конкурентоспроможності персоналу – це сукупність системних заходів, направлених на формування відповідних кількісних та якісних характеристик персоналу, реалізація яких дозволяє досягти потрібного рівня конкурентоспроможності персоналу й підприємства. У загальному вигляді механізм формування конкурентоспроможності персоналу представлений на рис. 2.

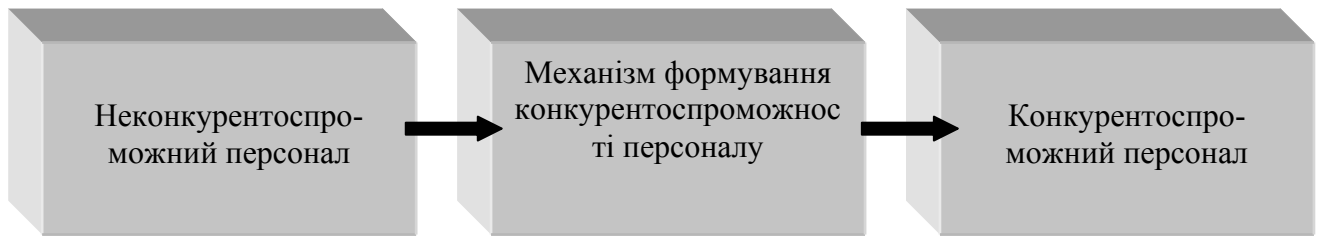


Рис. 1. Процес розвитку конкурентоспроможності персоналу

Конкурентоспроможність персоналу забезпечується сукупністю характеристик, що дозволяють досягти конкурентних переваг. За всіма характеристиками персоналу досягнення конкурентних переваг неможливо, і завданням менеджера є визначення пріоритетів розвитку персоналу. Наявність більшої чи меншої кількості переваг та їх вагомість визначають рівень конкурентоспроможності персоналу. Досягнення відповідного рівня, що дозволить підприємству ефективно функціонувати, – і є кінцевою метою запропонованого механізму.

Зміни в кількісному та якісному стані персоналу підприємства відбуваються через реалізацію відповідних стратегій – інструментів управлінського впливу на конкурентоспроможність персоналу. Необхідна обов'язкова фіксація цих змін до і після дії управлінського впливу реалізованих заходів, що дозволить оцінити ефективність заходів та прийняти рішення щодо подальшого управління конкурентними перевагами персоналу.

Фіксація змін має передбачати створення системи кількісних та якісних показників, як аналітичної основи для прийняття подальших рішень.

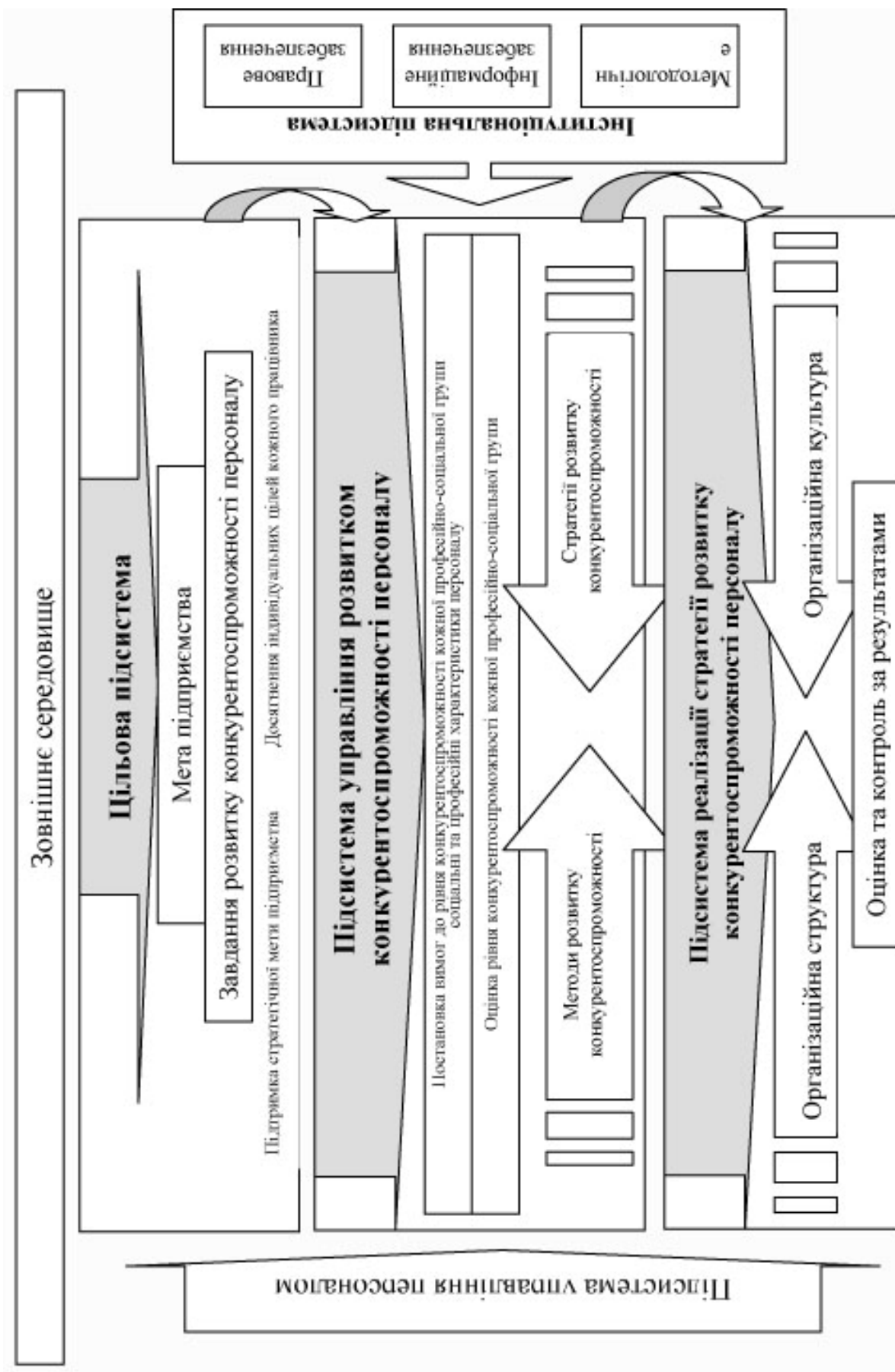
В свою чергу цей механізм є складовою механізму формування конкурентоспроможності підприємства. Механізм розвитку конкурентоспроможності – механізм, що збуджує індивіда, колектив, конкретного працівника, власника, підприємця. Формування механізму має створюватись з урахуванням конкуренції. Система розвитку ґрунтується на конкуренції, що забезпечує індивіду і колективу збуджувальні мотиви до підвищення конкурентоспроможності.

Послідовно розглянемо підсистеми запропонованого механізму.

Цільова підсистема. Завдання з розвитку конкурентоспроможності персоналу діляться на дві групи.

Перша група завдань забезпечує досягнення стратегічної мети підприємства: прибутковість, стабільність, адаптованість, оптимальність. Друга група сприяє досягненню індивідуальних цілей кожного працівника: задоволення від трудового процесу, кар'єрне зростання, матеріальна зацікавленість в результатах праці.

Підсистема управління розвитком конкурентоспроможності персоналу передбачає використання відповідних соціальних і професійних характеристик персоналу. Для цього визначаються вимоги до персоналу, які трансформуються у систему кількісних та якісних показників. Оцінка рівня конкурентоспроможності персоналу за допомогою сформованої системи показників дозволяє проаналізувати відповідність потрібного та наявного персоналу на підприємстві. На етапі оцінювання характеристики персоналу не удосконалюються та не підвищується його конкурентоспроможність, а лише формується аналітична база для подальшого планування напрямів розвитку. Встановлюється також відповідність досягнутого рівня конкурентоспроможності (шляхом оцінки окремих характеристик персоналу) потребам підприємства в конкретний період часу. Високий



рівень конкурентоспроможності персоналу загалом не завжди забезпечує такий самий рівень конкурентоспроможності кожного працівника, що передбачає розподіл всього персоналу на однорідні групи та диференціацію методів оцінки для кожної групи. Подібна ситуація з одного боку може стати фактором соціальної напруги в колективі, але одночасно є резервом невикористаних можливостей. Індивідуальний підхід дозволить уникнути деградації окремого працівника.

Усі методи розвитку конкурентоспроможності персоналу об'єднано в групи: відбір; навчання; мотивація; соціальна підтримка; інтеріоризація; самовідтворювання; реінжиніринг; лізинг персоналу; корпоративна участь.

У структурному відношенні механізм розвитку конкурентоспроможності має включати певну структуру відповідальних працівників, норми і правила стимулювання, періодичність проведення оцінки здійснюваних заходів на основі конкретних соціологічних досліджень. Важливу роль мають відігравати кадрові служби підприємств і організацій, соціологічні служби, керівники і спеціалісти різних рівнів управлінської структури. Вони можуть впливати на задоволення і розвиток потреб працівників, враховуючи їх інтереси.

Підсистема реалізації виконує два найбільш важливих завдання з розвитку конкурентоспроможності персоналу:

- адаптація організаційної структури до тактичних змін;
- адаптація організаційної структури до стратегічних змін.

Реалізація обраної стратегії розвитку означає створення життєздатної організаційної структури підприємства. Зміни в ній мають відповідати напрямкам змін в конкурентоспроможності персоналу у відповідності зі стратегією [1]. Труднощі при реалізації стратегій розвитку конкурентоспроможності персоналу, полягають у тому, що персонал одночасно стає суб'єктом та об'єктом управлінського впливу. Організаційно-правовими важелями на підприємстві можуть бути закони, укази Президента, постанови і розпорядження Кабінету Міністрів, накази міністерств і відомств, конвенції МОП, Генеральна, галузева і регіональна угоди, колективні договори, устав підприємства, штатний розпис, правила, положення, інструкції, організація робочого місця. Реалізація стратегії розвитку конкурентоспроможності персоналу підприємства передбачає ряд управлінських дій для зміни кількісного та якісного складу підприємства:

- установа переліку робіт, розробка раціональних технологій та розрахунок норм праці;
- розподіл усіх видів робіт між працівниками і встановлення між ними системи взаємодії, кооперація праці;
- організація оплати й матеріального стимулювання праці;
- охорона праці, техніка безпеки, створення сприятливих умов праці;
- правове регулювання трудових відносин;
- налагоджування партнерських взаємовідносин з формальними та неформальними організаціями, що мають вплив на персонал;
- формування корпоративної культури.

Важливим завданням при реалізації стратегії є адаптація організаційної культури підприємства до нової стратегії, що може проявлятися в розробці загальних установок та сприйняті цих установок персоналом підприємства. Під організаційною культурою розуміють переконання й філософію компанії, що виявляється в принципах, традиціях, цінностях та офіційній політиці організації, практичних методах управління персоналом та контролю за його роботою [2]. Створення високоорганізованої культури, що підтримує стратегію, дозволяє формувати прихильність персоналу ідеалам фірми та сприяти

підвищенню конкурентоспроможності персоналу [3]. Реалізація розвитку конкурентоспроможності персоналу – це надзвичайно складний процес і стикається з великою кількістю проблем, що призводять до невдач у ході реалізації стратегії:

- неконтрольовані зовнішні впливи і зміни в навколишньому середовищі підприємства;

- слабка координація діяльності при здійсненні запланованих заходів;
- неув'язка стратегічних та оперативних планів;
- помилки при плануванні, занижена оцінка необхідних ресурсів;
- неясність та суперечливість поставлених цілей;
- низька кваліфікація та недостатня компетентність персоналу;
- низький або занадто високий рівень делегування повноважень;
- недосконалість інформаційної та комунікаційної систем підприємства;
- низький рівень контролю над стратегічно важливими показниками.

Критерієм ступеня успішності реалізації стратегії розвитку конкурентоспроможності є рівень досягнення мети. Форми контролю за досягненням мети управління конкурентоспроможністю персоналу отримали назву моніторингу та кадрового аудиту. Формування системи розвитку конкурентоспроможності персоналу передбачає володіння інформацією про результативність праці на підприємстві та про внутрішнє та зовнішнє середовище. Інформаційне забезпечення підприємства включає інформацію про умови матеріального стимулювання, оплати праці, конкурентоспроможність персоналу, моніторинг соціального захисту і мотивації працівників, зарубіжний і вітчизняний досвід мотивування.

Для забезпечення ефективності перетворень необхідно мати загальнодержавну систему контролю оцінки і прогнозу змін в мотивації трудової діяльності на державному і регіональному рівнях. Функції моніторингу (постійного спостереження і контролю за станом мотивації праці), могли б виконувати державні служби мотивації, а на рівні підприємств – також відповідні відділи або служби. При відсутності останніх цю роботу можуть, скажімо, виконувати працівники планово-економічних відділів. Впровадження моніторингу розвитку має забезпечити здійснення оперативної діагностики і оцінки мотивації в динаміці, прийняття кваліфікованих управлінських рішень в інтересах підвищення ефективності виробництва, конкурентоспроможності персоналу. Установки працівників і підприємства до розвитку конкурентоспроможності перебувають під постійним впливом факторів зовнішнього середовища як на рівні підприємства, так і на рівні держави, регіону. На всіх цих рівнях доцільно забезпечити роботу відповідних служб розвитку, які б діяли чи на самостійних засадах чи в складі окремих управлінських структур.

Узагальнення практики функціонування підприємств та аналіз сучасної економічної літератури дозволив сформулювати основні принципи зміни характеристик персоналу при формуванні конкурентоспроможності персоналу: принцип системності; принцип направленості; принцип підлеглості; принцип обумовленості; принцип неперервності; принцип випереджаючого розвитку; принцип єдності оцінки та розвитку персоналу; принцип узгодження інтересів підприємства та окремого працівника; принцип “людського капіталу”.

Розроблено механізм розвитку конкурентоспроможності, що забезпечуватиме перехід неконкурентоспроможного персоналу в конкурентоспроможний, за допомогою сукупності системних заходів, направлених на формування відповідних кількісних та якісних характеристик персоналу, реалізація яких дозволяє досягти відповідного рівня конкурентоспроможності персоналу й підприємства. Запропонований механізм дає змогу

керівникові вибрати напрями розвитку конкурентоспроможності персоналу для подальшого ефективного функціонування підприємства. Механізм розвитку конкурентоспроможності персоналу включає цільову підсистему, що охоплює завдання стратегічного розвитку підприємства та індивідуального розвитку працівника; підсистему формування стратегії розвитку конкурентоспроможності персоналу, що обґрунтовує вибір методів та стратегій для кожної професійно-соціальної групи та створює портфель конкурентних стратегій персоналу підприємства; підсистему реалізації стратегії, що забезпечує зміни організаційної структури підприємства у відповідності зі змінами персоналу.

Подальші дослідження направлені на формування та вибір стратегій розвитку конкурентоспроможності персоналу підприємств.

### *Література*

1. Chandler A.D. Strategy and Structure, MIT Press, Cambridge, Mass., 1962. – 287 p.
2. Славгородская О.Ю. Взаимосвязь стратегий развития организации и стратегий управления персоналом // Економіка: Збірник наукових статей – Харків: Вид. ХДЕУ, 1998. – № 1. – С. 124 – 126.
3. Глевацька Н.М. Стратегія забезпечення зростання конкурентоспроможності робочої сили на підприємстві // Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. – К.: КНЕУ. – 2005. – С. 25 – 30.

*Рекомендовано до публікації  
д.т.н., професором Пономаренко П.І.. 02.11.06*

*Надійшла до редакції  
26.10.06*