

**СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ЯК ЗАСІБ  
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПЕРЕВАГИ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ**

Посилення процесу міжнародної конкуренції, що діє на світовому ринку, вимагає пошуку нових, ефективних інструментів, які дозволили б у короткий термін суттєво підвищити низьку конкурентоспроможність українських компаній та національної економіки в цілому. Володіючи сучасними технологіями менеджменту, могутньою фінансовою та технічною базою, а також накопиченим досвідом виходу й успішної роботи на інших зарубіжних ринках, іноземні компанії ставлять вітчизняні підприємства в дуже складні умови конкуренції, витримати які українським підприємствам стає все складніше.

Вивченню даної проблеми присвячені роботи ряду вчених. Серед них варто виділити роботи зарубіжних і вітчизняних авторів С.І. Бандура, Д.П. Богині, І.К. Бондаря, В.Я. Брича, Т.Ю. Базарова, В.І. Герасимчука, О.А. Грішнєвої, Б.М. Данилишина, В.М. Данюка, Г.А. Дмитренка, М.І. Долішнього, А.М. Колота, Е.М. Лібанової, Л.С. Лісогор, Лук'яненко Н.Д., М.Ю. Макогона, Е.В. Маслова, І.Л. Петрової, В.М. Петроха, С.В. Шекшні, Г.В. Щекіна, С.І. Пірожкова, А. Сміта, Д. Риккардо й ін.

У зв'язку з цим метою статті є розробка передових підходів у сфері управління людськими ресурсами з аналізом наявного закордонного досвіду формування високого рівня конкурентоздатності, що дозволить підвищити міжнародну конкурентну перевагу українського бізнесу.

Робоча сила і людський капітал слугує провідним чинником для можливості підприємствам одержати відчутний економічний ефект від впровадження передових технологій управління у сфері розвитку та використання людських ресурсів і кадрового потенціалу. Вивчення позитивного досвіду провідних західноєвропейських концернів у сфері управління людськими ресурсами дозволяє нам ставити ряд питань для побудови цілісної парадигми управління, а саме, взаємозв'язок - особистих цілей співробітника зі стратегічними цілями компанії, активна участь персоналу не тільки в реалізації, але й формуванні (коректуванні) стратегії компанії, напрямок роботи з розвитку потенціалу співробітника не тільки на цілі компанії, але й підвищення його мотивації шляхом матеріального стимулювання, що приведе до ще більшої продуктивності праці і результатів роботи персоналу.

Використання українськими компаніями пропонованої концепції інтегрованого управління стратегією, якої немає в розпорядженні західноєвропейських конкурентів, надає їм ефективний інструмент перемоги в конкурентній боротьбі за міжнародний ринок у даний момент і в перспективі[1].

Першим етапом концепції інтегрованого управління стратегією є розробка стратегії, в якій українські компанії повинні чітко сформулювати напрямки створення конкурентної переваги й досягнення міжнародної конкурентоздатності. Наступним кроком є розробка збалансованої системи показників, що переводять стратегію в набір напрямків конкретних оперативних і операційних заходів. Ці два етапи концепції інтегрованого управління стратегією проводяться тільки у випадку наявності передумов для зміни стратегії компанії. На відміну від них, наступні етапи концепції носять регулярний характер і здійснюються протягом визначеного періоду діяльності компанії, як правило, одного року.

Впровадження українськими компаніями концепції інтегрованого управління стратегією вимагає детальної розробки з кожного з етапів концепції. Для того щоб полегшити українським компаніям цю задачу, автором пропонуються методології реалізації етапів концепції: методологія оцінки й розвитку потенціалу, методологія оплати та преміювання праці, методологія постановки й узгодження цілей (рис. 1).

Найбільш важливою з перерахованих методологій для українських підприємств є методологія оцінки і розвитку потенціалу. Однак на відміну від діючих, ціль яких - виявити напрямки розвитку потенціалу співробітника, запропонована методологія враховує реалії роботи з персоналом в українських компаніях і переслідує ще й іншу мету - оцінити відповідність співробітника займаній посаді. Методологічна схема оцінки потенціалу співробітника представлена на рис. 2.

Методологія оцінки потенціалу співробітника починається з визначення областей потенціалу або груп критеріїв, за якими буде проводитися оцінка. Виділення областей оцінки потенціалу співробітника повинно здійснюватися на основі стратегії компанії. Орієнтація на стратегію дозволяє врахувати не тільки поточні, але й середньострокові та довгострокові вимоги до співробітника на дану посаду. У майбутньому це дозволить найефективніше направляти діяльність співробітника на

досягнення довгострокових стратегічних цілей компанії, у тому числі спрямованих на забезпечення міжнародної конкурентоздатності [2].



Рис. 1. Схема концепції інтегрованого управління стратегією, спрямованої на досягнення міжнародної конкурентоздатності

Крім стратегічного аспекту, в основі виділення областей потенціалу й груп критеріїв для їхньої оцінки лежить змістовний аспект необхідної компетенції співробітника. Мова йде про компетенцію в області професійних знань, потенціалу лідера або керівника, потенціалу в області стратегічного мислення й інші. Також можливе проведення оцінки життєвих цінностей співробітника. У рамках кожної з виділених областей оцінки потенціалу формуються від п'яти до десяти критеріїв, які виділяють у певну групу критеріїв оцінки потенціалу співробітника в цій області.

Області оцінки потенціалу, кількість й внутрішній склад груп критеріїв розробляються індивідуально для кожної компанії з урахуванням специфіки її діяльності, прийнятої практики управління, раніше впроваджених систем оцінки співробітників. Базовою українські компанії можуть використовувати універсальну, що підходить для більшості промислових підприємств, систему розподілу оцінки потенціалу на сім областей або сім груп критеріїв, що, однак, можуть потребувати додаткової індивідуальної доробки: професійний потенціал, стратегічне мислення, підприємницьке мислення, потенціал керівника, соціальна компетентність, готовність до змін, самостійність і незалежність.

На основі розроблених груп критеріїв оцінки потенціалу складається так називаний "ідеальний" профіль співробітника на дану посаду.

Коло функціональних обов'язків також визначає необхідний рівень компетенції за тими або іншими критеріями. Наприклад, вимоги до підприємницького потенціалу бухгалтера будуть набагато нижчими, ніж у менеджера з продаж, якщо, звичайно, взагалі має сенс проведення подібної оцінки для бухгалтера. При цьому знаходяться ці дві посади, як правило, на одному рівні управління в організаційно-управлінській структурі компанії. Встановлювати рівень вимог до посади й проводити оцінку не завжди має сенс за всіма критеріями.

Розробку "ідеального" профілю співробітника здійснює безпосередній керівник, оскільки саме він має найкращу уяву про те, як і ким повинні виконуватися дані функціональні обов'язки. В подальшому всі розроблені профілі аналізуються й коректуються підрозділом компанії по роботі з

персоналом, щоб виключити вплив суб'єктивної думки керівника на вимоги до якого-небудь критерію.

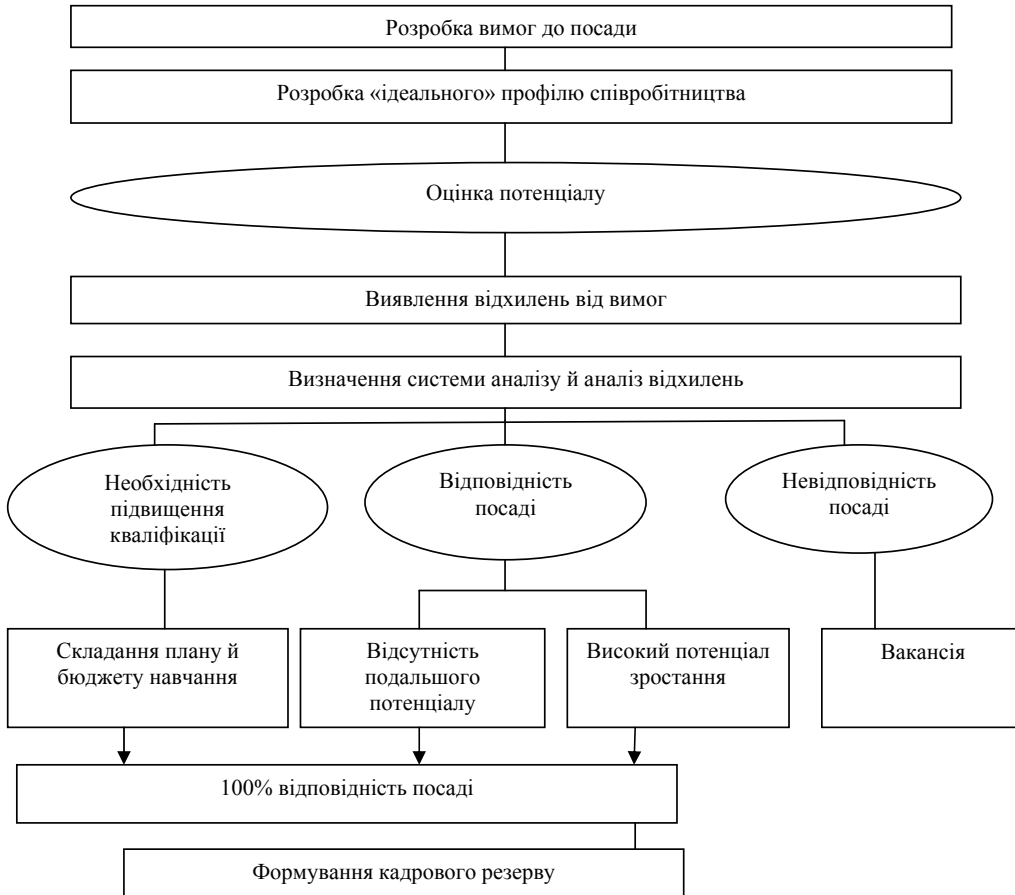


Рис. 2. Методологія оцінки потенціалу співробітника

Після розробки "ідеальних" профілів співробітників підрозділ компанії по роботі з персоналом планує терміни проведення оцінки, контролює правильність її організації та дотримання всіх процедур оцінки потенціалу, а потім здійснює обробку отриманих результатів.

Проведення коректування оцінки потенціалу співробітника вимагає додаткової організаційної роботи та витрат часу, тому здійснюється вона тільки у виняткових випадках. Основні ситуації, при яких підрозділові по роботі з персоналом рекомендується ініціювати проведення коректування поточного профілю співробітника:

систематичне заниження або завищення керівником оцінки потенціалу за більшістю підлеглих йому співробітників;

значне — більш 1,5 балів при 6-ти бальній шкалі — відхилення поточного профілю співробітника від оцінки його потенціалу в попередньому періоді;

значне — більш 2 балів при 6-ти бальній шкалі — відхилення самооцінки співробітника його оцінки безпосереднього керівника;

низька або висока оцінка безпосереднім керівником співробітника, щодо потенціалу якого підрозділ по роботі з персоналом має у своєму розпорядженні інші, підтвержені факти, відкриттями або інформацією.

Після одержання остаточної скоректованої оцінки потенціалу співробітника підрозділ по роботі з персоналом проводить аналіз відхилення поточної оцінки від вимог до посади. Аналіз відхилень може обмежуватися виявленням абсолютних відхилень по кожній групі критеріїв і розрахунком середнього бала абсолютних відхилень.

Отримане в результаті оцінки потенціалу відхилення поточного профілю співробітника від "ідеального" є основою для ухвалення рішення про його подальшу роботу в компанії. Пропонована методологія на відміну від західноєвропейських, розглядає всі можливі варіанти, виділяючи, таким чином, три основні категорії, - невідповідність посаді, необхідність підвищення кваліфікації й відповідність посаді. Остання категорія "відповідність посаді" поділяється ще на дві додаткові — відсутність потенціалу й високий потенціал розвитку співробітника.

Для того щоб прийняти рішення про те, до якої категорії відноситься співробітник, підрозділ по роботі з персоналом повинний розробити систему аналізу відхилень.

В основі пропонованої системи аналізу відхилень лежить припущення, що молоді співробітники мають великий потенціал розвитку та підвищення рівня своєї кваліфікації. Тому для молодих співробітників компанії допускається більший бал відхилення їхнього поточного профілю від "ідеального", ніж для більш літніх співробітників. Дійсно, вкладати гроші в навчання й підвищення кваліфікації співробітника старше 55 років не має сенсу, оскільки він не тільки має більш нову здатність до навчання, але й незабаром досягне пенсійного віку й засоби, вкладені в його навчання, не встигнуть окупитися. Та ж логіка використовується при ухваленні рішення про розвиток потенціалу співробітника - чим більше вік, тим складніше буде реалізувати потенціал. Тому з віком вимоги до відхилення поточного профілю співробітника від необхідного зростають.

Кадровий резерв є одним з ефективних інструментів забезпечення конкурентоздатності компанії за допомогою управління, рівнем кваліфікації та професіоналізму співробітників. Кадровий резерв — це група керівників і фахівців, що мають здатність до управлінської діяльності, що відповідають вимогам, пропонованим посадою того або іншого рангу, що підлягали відбору та пройшли систематичну цільову кваліфікаційну підготовку. Кадровий резерв створюється не для всіх посад компанії, а тільки для тих, де він дійсно необхідний. Тому створенню кадрового резерву компанії повинний передувати аналіз вихідної ситуації.

У теорії використовується кілька класифікацій кадрового резерву: за видом діяльності, за часом призначення й інші. Однак найбільш значущим для забезпечення конкурентоздатності компанії є створення двох видів резерву — кадрового резерву розвитку й кадрового резерву функціонування.

Резерв розвитку створюється в тому випадку, коли стратегічні цілі компанії передбачають її активний подальший розвиток, освоєння нових сфер бізнесу, вихід на нові ринки збуту, придбання нових підприємств і т. ін. У цьому випадку управління по роботі з персоналом проводить роботу з пошуку внутрішніх кандидатів на керівні посади в нові підрозділи компанії, з яких і створюється резерв розвитку. Резерв функціонування, навпроти, створюється для забезпечення ефективного функціонування вже діючого бізнесу і стосується в більшому ступені питань планового заміщення посад.

Однак недостатньо просто забезпечити компанію гарними конкурентоздатними кадрами. Найважливішим після залученням висококваліфікованих фахівців є удержання їх в компанії та мотивація щодо досягнення максимально можливих результатів і повної реалізації свого потенціалу. Саме цієї меті служать впроваджувані компаніями методології оплати та преміювання персоналу. Визнання високого потенціалу співробітника та його розвиток є інструментом нематеріального стимулювання й повинне бути доповнено матеріальним.

В рамках концепції інтегрованого управління стратегією методології оплати та преміювання персоналу, також як і методології оцінки потенціалу, лежать стратегічні цілі компанії. Саме ця стратегічна орієнтація покликана забезпечити максимальну ефективність та продуктивність персоналу та людських ресурсів компанії, і направити їхню роботу на створення і реалізацію обраної міжнародної конкурентної переваги компанії.

Пропонована методологія оплати та преміювання персоналу включає дві основні методологічні системи: преміювання та система управління базовим окладом.

Для того, щоб прийнята в компанії система преміювання найбільше ефективно мотивувала персонал щодо досягнення стратегічних цілей компанії, першим кроком у її розробці пропонується використовувати збалансовану систему показників Balanced Scorecard. Розробка ЗСП здійснюється на основі стратегії компанії, тому набір цільових показників діяльності, у тому числі і як база преміювання персоналу, змінюється тільки у випадку зміни стратегічних цілей і шляхів створення міжнародної конкурентної переваги. Регулярному змінненню або плануванню підлягають лише кількісний і якісний рівні цих показників на кожний новий період діяльності компанії, як правило, один рік [3].

Встановлення цілей за кількісними показниками, насамперед фінансово-економічними, здійснюється в рамках щорічного процесу планування, проведеного в компанії. Варто підкреслити,

що цільові значення показників ЗСП і індивідуальних цілей співробітника, що впливають з них, стають базою розрахунку премії співробітника тільки в тому випадку, якщо він впливає на їхні досягнення. В цьому випадку він також здійснює або бере участь у процесі планування цього показника на майбутній період і постановка перед ним на початку року цієї цілі не стане несподіванкою.

Після планування кількісних цілей зі співробітником узгоджуються якісні цілі, а також критерії їхньої оцінки. Саме узгодження, а не директивна постановка якісних цілей і критеріїв їхньої оцінки має важливе значення для забезпечення успіху їхнього досягнення. Наприклад, суб'єктивна оцінка власника бізнесу, в якій мірі генеральним директором була реалізована затверджена стратегія, може привести до демотивації вищого керівника компанії й досягненню низьких результатів у наступному році. Тому все більшого значення в сучасних організаціях починає набувати внутрішня корпоративна культура й етика праці.

Необхідність узгодження цілей, а не їхньої директивної постановки була усвідомлена західноєвропейськими компаніями вже більш десяти років тому й привела до виникнення методу управління та мотивації персоналу, що одержав назву Управління по цілям - Management by objectives. Управління по цілям - це систематичний і організований підхід, що дозволяє менеджментові фокусуватися на досягненні цілей і добиватися найкращого результату за допомогою доступних ресурсів. Інструментом реалізації методу управління по цілям є проведення бесіди зі співробітником, на якій здійснюється узгодження з ним індивідуальних цілей на майбутній період і проводиться оцінка досягнення цілей попереднього періоду.

Наступним етапом системи преміювання персоналу, запропонованої українським компаніям, є складання зі співробітником цільової угоди за підсумками узгодження й обговорення з ним кількісних і якісних цілей на майбутній період. Підписавши цільову угоду, співробітник знає, які цілі поставлені перед ним на наступний період роботи і прагне досягти їх, оскільки саме від цього залежить розмір його премії і рівень життя. Наприкінці періоду відбувається оцінка досягнення результатів діяльності компанії і співробітника та здійснюється розрахунок премії відповідно щодо прийнятого в компанії системою розрахунку преміальної частини заробітної плати. Схема викладеної вище системи преміювання керівного персоналу представлена на рис. 3.

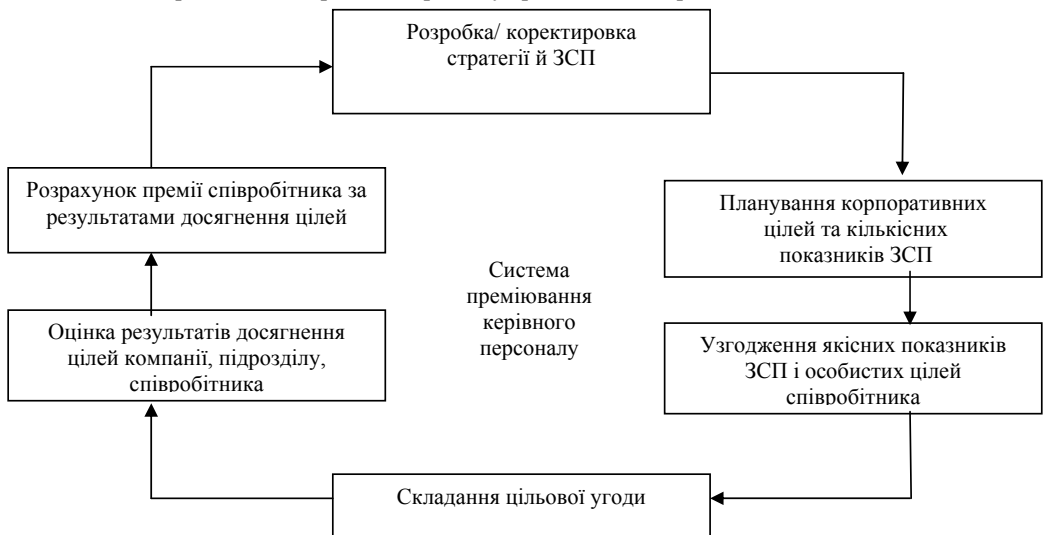


Рис. 3. Система преміювання керівного персоналу

Розробка системи розрахунку преміальної частини заробітної плати компанії включає роботу з наступним напрямком:

- визначення принципів формування преміального фонду компанії;
- встановлення розміру преміальної перемінної частини заробітної плати у відсотках до базового окладу;
- визначення структури премії, тобто співвідношення часток премії, залежних від цілей компанії, цілей підрозділів, особистих цілей співробітника;

розробки формули розрахунку премії, включаючи вплив перевиконання або недовиконання поставлених цілей на зміну розміру премії співробітника;  
 визначення мінімального і максимальне можливого розміру премії;  
 встановлення термінів і періодичності нарахування й виплати премії – наприкінці періоду, один раз на рік, квартал, місяць і т.ін.

Відповідь на ці питання дозволить розробити повну прозору систему розрахунку преміальної частини заробітної плати персоналу компанії. Прозорість і ясність розрахунку премії, безумовно, є найважливішим чинником, що забезпечує ефективність впроваджуваною компанією системи оплати та преміювання.

Крім премії важливим інструментом стимулювання праці менеджерів і утримання в компанії висококваліфікованих фахівців є управління базовим окладом. Чим довше співробітник працює в компанії, тим ефективніше результати його праці, тим більше актуальним стає питання підвищення його базового окладу, що в свою чергу позитивно позначиться на розмірі премії.

Зростання базового окладу необхідне, насамперед, для того, щоб співробітник не був зацікавлений в пошуку нового місця роботи з більш високою заробітною платою, на яку він може розраховувати за результатами розвитку свого потенціалу й придбаного досвіду роботи в компанії

Індексація заробітної плати не може розглядатися як метод управління базовим окладом, спрямованим на стимулювання персоналу. Проте, індивідуальний підхід до управління базовим окладом і розробка корпоративної системи управління базовим окладом доважить ефективність роботи компанії з людськими ресурсами, а отже, і її міжнародну конкурентоздатність.

Система управління базовим окладом може бути використана українськими компаніями будь-якої галузі. Пропонується здійснювати комплексний підхід до зміни базового окладу за результатами оцінки потенціалу співробітника та за результатами досягнення їм поставлених цілей. Таким чином, можливі чотири варіанти управління базовим окладом співробітника:

1. Низький потенціал і низьке досягнення поставлених цілей - базовий оклад співробітника не змінюється.

2. Низький потенціал і високе досягнення поставлених цілей - низькі темпи зростання базового окладу. Дана ситуація створюється, коли потенціал співробітника реалізований, тому більш ефективним інструментом стимулювання його праці на досягнення поставлених цілей буде преміювання, засноване на результатах його поточної роботи.

3. Високий потенціал і низьке досягнення цілей - середні темпи зростання базового окладу. Дана ситуація складається в тому випадку, коли співробітник може, але не мотивований показувати високі результати роботи. Тому збільшення базового окладу покликано створити додатковий стимул для співробітника показувати більш високі результати, тому що збільшується не тільки базовий оклад, але й розрахування на його основі премія за результатами роботи співробітника.

4. Високий потенціал і високе досягнення цілей — високі темпи зростання базового окладу, що стимулюють співробітника до максимального розвитку свого потенціалу та досягненню цілей що стоять вище тих, що поставлені перед ними.

Подальше регулярне використання українськими підприємствами концепції управління стратегією та розробка її конкретних корпоративних методів і принципів роботи з людськими ресурсами дозволяє їм незалежно від галузі та сфери бізнесу в досить короткий термін забезпечити свою міжнародну конкурентоздатність як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку, а також дозволить українським компаніям вийти на міжнародні ринки в зовсім новій якості, а саме, не як постачальників сировини і дешевої, не завжди відповідаючої вимогам споживачів продукції, а як передових виробників продукції найвищої якості, і унікальних споживчих характеристик.

#### Література

1. Малайчук І. Конкурентоспроможність експортної продукції: поняття, оцінка та шляхи підвищення / І. Малайчук // Економіст. – 2000. – №4. – С. 56-58.
2. Сіваченко І.Ю., Козак Ю.Г., Логвінова Н.С. та ін. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств: Кредитно-модульний курс: навч. посіб. / За ред. І.Ю. Сіваченка, Ю.Г. Козака, Н.С. Логвінової. 3-ті вид. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 312 с.
3. Assessing barriers to trade in services using «cluster» approaches to specific commitments for interdependent services. Complete document available on OLIS in its original format TD/TC/WP (2000)9/FINAL. Organisation for Economic Co-operation and Development 07-Nov-2000 – <http://www.oecd.org/daf/corporate>

*Рецензент докт. екон. наук, професор В.Я. Брич*