

УДК 005.336.4

ТЕОРЕТИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

КЕНДЮХОВ Олександр Володимирович*доктор економічних наук, професор*

У новій інтелектуальній економіці успіх підприємства залежить більшою мірою від інтелектуальних можливостей системи, які втілюються у процесі виробництва та реалізації матеріальних та нематеріальних товарів, створенні додаткових фінансових потоків. Ринкові переваги і лідерство підприємств усе частіше стають наслідком ефективного використання унікальних за своєю природою факторів нематеріального характеру, таких як знання й уміння співробітників, професійна кваліфікація, патенти, права на дизайн, торговельні марки, стосунки зі споживачами, структура управління, інформаційні технології та інших, поєднаних у категорію інтелектуального капіталу. Інтелектуальний капітал стає головним чинником у визначенні ринкової вартості високотехнологічних компаній та формуванні високого рівня конкурентоспроможності.

Із методологічних позицій як наукова економічна категорія інтелектуальний капітал почав досліджуватися порівняно недавно – із 90-х років ХХ ст. Значний внесок у розвиток питання щодо уточнення сутності інтелектуального капіталу та виділення його структурних елементів було зроблено зарубіжними вченими і практиками. Т. Стюарт [1], Л. Едвінсон [1], Е. Брукінг [3] та ряд інших науковців [4] підкреслюють взаємозв'язок накопичених фірмою знань та її майбутніх можливостей, які втілюються у ринковій вартості.

Серед російських науковців першими інтелектуальний капітал не тільки як категорію, але і як ринковий ресурс, почали досліджувати: Б. Б. Леонтьєв [5], В. Л. Іноземцев [5], та інші науковців [7, 8]. Так, В. Л. Іноземцев провів глибокі дослідження сутності інтелектуального капіталу. Він підтримав і розвинув точку зору Л. Едвінсона, розглядаючи людський капітал і структурний капітал як його складові частини [1]. Також доповнив і розвинув структуру інтелектуального капіталу Леонтьєв Б. Б., включивши в неї клієнтський капітал і проаналізувавши дану форму капіталу як головну конкурентну перевагу підприємства на ринку [5].

У вітчизняній науці слід відзначити внесок у розробку загальних проблем, пов'язаних з інтелектуальним капіталом таких вчених, як І. В. Журавльова [9], А. А. Чухно [10] та ін. Зазначені вчені провели комплексні науково-методичні та практичні дослідження з проблем управління, формування, розвитку, використання та накопичення інтелектуального капіталу.

Необхідність розвитку наукової бази управління інтелектуальним капіталом підприємства визначили акту-

альність і важливість дослідження методологічних проблем формування організаційно-економічного механізму управління даним ресурсом, у тому числі обґрунтування концепції організаційно-економічного механізму управління інтелектуальним капіталом і визначення напрямів забезпечення його ефективного функціонування.

Метою дослідження є обґрунтування кадрового забезпечення організаційно-економічного механізму управління інтелектуальним капіталом підприємства.

В результаті проведеного дослідження визначено, що стратегічною ланкою організаційно-економічного механізму управління інтелектуальним капіталом є його кадрове забезпечення, причому персонал тут виступає одночасно і як об'єкт, і як суб'єкт управління. Як відзначають у [5] Б. Леонтєв і Х. Мамаджинов, особливістю управління інтелектуальним капіталом на підприємстві є те, що суб'єкт управління забезпечує свої функції не самостійно, а через висококваліфікований персонал, здатний створювати, ефективно використовувати і своєчасно обновляти інтелектуальний капітал.

Навіть активна мотиваційна політика не зможе дати позитивний ефект, якщо співробітники компанії, зобов'язані генерувати ідеї, адекватно реагувати, вирішувати проблеми у сфері управління інтелектуальним капіталом підприємства, не відповідають своєму призначенню за освітньо-кваліфікаційним рівнем, психологічними або іншими якостями. Тому забезпечення ефективного функціонування механізму управління інтелектуальним капіталом значною

мірою визначається тим, наскільки вирішено задачі планування, оцінки, відбору і розподілу необхідного персоналу. Кадрове забезпечення організаційно-економічного механізму управління інтелектуальним капіталом підприємства може бути подане в кілька етапів (рис. 1).

В основі кадрового забезпечення механізму управління інтелектуальним капіталом підприємства лежить планування персоналу. Застосовувані дотепер методи кадрового планування не завжди дозволяють правильно визначити потреби підприємства в управлінському персоналі, у тому числі з підсистеми управління інтелектуальним капіталом. Існують проблеми з визначенням кваліфікаційних вимог.

Як справедливо відзначає у [11] В. Зінов, потреба у фахівцях для управління інноваційною діяльністю, і в даному аспекті відповідно інтелектуальним капіталом підприємства, повинна розраховуватися на основі всієї безлічі складових економічної системи елементів і особливостей її функціонування, урахування цільових установок, орієнтування на досягнення загальних, а не локальних результатів.

Узагальнення наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених [12, 13, 14, 15 та ін.] по плануванню чисельності управлінського персоналу дозволило виділити в розробці методів кадрового планування чотири основні напрями: пряме нормування управлінської праці; математичне моделювання; експертні методи; структурно-функціональний аналіз управлінської діяльності. Відзначимо, що ряд методик із кадрового планування носить змішаний характер,



Рис. 1. Кадрове забезпечення організаційно-економічного механізму управління інтелектуальним капіталом підприємства

однак, практично завжди, має місце домінування якогось певного напрямку.

Аналіз показує, що при кількісному визначенні й нормуванні витрат праці за допомогою методів прямого нормування оцінці піддаються тільки формалізовані оперативні одиниці, тобто ті операції, які подаються у вигляді певної послідовності механічних дій за відомою програмою, однорідних за своїм характером.

Методи математичного моделювання, які використовуються для визначення чисельності персоналу, в яких, як правило, математичною основою тут виступає множинна лінійна регресія, що досить ефективною насамперед в умовах стаціонарної економічної системи, коли перелік основних факторів змінюється дуже рідко. Для ситуації з плануванням чисельності апарату управління інтелектуальним капіталом, де основну роль відіграють динамізм структури факторіального впливу окремих типів та видів інтелектуального капіталу, індивідуальні інтелектуальні характеристики працівника, ефективність такого підходу значно знижується.

Застосування методів експертних оцінок відбувається із використанням досвіду фахівців і керівників. Головний недолік методик, заснованих на експертній оцінці, – їх суб'єктивність, а з урахуванням того, що фахівці і керівники вітчизняних підприємств, за рідким винятком, не мають досвіду управління інтелектуальним капіталом, застосування методів експертних оцінок для планування чисельності персоналу управління інтелектуальним капіталом на сучасному етапі буде неефективним.

Більш перспективним для цілей планування персоналу управління інтелектуальним капіталом є використання структурно-функціонального аналізу виконуваних робіт. Структурно-функціональний підхід як базовий елемент більш широкого напрямку – системного підходу [16, 17, с. 380 – 383] одержав найбільшого поширення в кадровому плануванні саме в умовах ринку. Ґрунтуючись на структурно-функціональному підході, в основу управлінського процесу закладено види інтелектуального капіталу (як об'єкт управління) і функції управління. Зміст керованої підсистеми обумовлено типами і видами інтелектуального капіталу підприємства, у загальній сукупності яких ми виділяємо: персоніфікований, техніко-технологічний, інфраструктурний, клієнтський, марочний капітал. Конкретні функції управління інтелектуальним капіталом визначаються змістом загальної функції управління і специфікою відповідного типу інтелектуального капіталу.

При цьому особливості управління будь-яким видом інтелектуального капіталу припускають наявність спеціальних знань про його особливості та можливості використання саме як капіталу, а не просто ресурсу підприємства або явища в системі (наприклад, корпоративної культури). Для цього необхідний відповідний професійний рівень підготовки. На жаль, сьогодні система освіти в Україні не дає комплексної підготовки у сфері управління інтелектуальним капіталом, у той же час випускаються фахівці, які володіють окремими аспектами його використання. Поки система вищої освіти підійде до вирішення проблеми

комплексної професійної підготовки фахівців у даній сфері, пройдуть роки. На сьогоднішній момент фірми повинні самі ініціювати процес підготовки зазначених фахівців хоча б з окремих видів інтелектуального капіталу. Тут може бути застосований зарубіжний досвід.

Так, ґрунтуючись на результатах аналізу кадрової політики на наукоємних підприємствах Європи, німецькі дослідники М. Гмюр, Р. Клімецькі і Ш. Літц у [18, с. 90] відзначають, що принципи, на основі яких наукоємні підприємства здійснюють відбір керівних кадрів, тісно пов'язані з їх господарським успіхом. Кадрова політика впливає не тільки на економічні результати, але і допомагає створити сприятливий соціальний клімат на підприємствах. Переважне заповнення керівних вакансій власними співробітниками служить стимулом для підростаючого покоління управлінців, яке через підвищену зацікавленість може позитивно впливати на успіх підприємства і тим самим компенсувати недостатню різноманітність внутріфірмових кадрових ресурсів.

Найбільше на успіх підприємства впливає не та кадрова політика, яка намагається досягти максимальної гнучкості за рахунок залучення якомога більш широкого кола кваліфікацій, а та, яка прагне взаємного доповнення гнучких і стабілізуючих чинників. Це означає, що підприємства повинні по можливості повніше використовувати внутрішні кадрові ресурси, а при заповненні вакансій, що залишаються, звертати увагу на зовнішніх кандидатів із широким кваліфікаційним профілем.

На думку швейцарських дослідників Н. Тома і В. Фрідлі, для перспективних кадрів сама по собі діяльність, що має глибокий смисл і повна рubeжів, яких досягнути важко, є нагородою. Чим вищі у них шанси для зростання усередині фірми, тим менша небезпека зміни ними місця роботи. Отже, цій небезпеці можна протиставити добре структуровану і прозору систему кар'єрного просування.

Запропоновані можливості службового зростання, підвищення кваліфікації безпосередньо на робочому місці і поза ним повинні розроблятися з урахуванням індивідуальних особливостей співробітника. Це вимагає певної гнучкості з боку підприємства. Причому особливу увагу варто звернути на те, щоб на підприємстві була можливість будувати не тільки управлінську кар'єру, але і кар'єру експертну, що передбачає підвищення професійної кваліфікації. Співробітникам повинні пропонуватися на вибір різні кар'єрні моделі (лінійна, експертна і проектна). У багатьох компаніях система кар'єрного просування охоплює також планування резерву на заміщення деяких ключових сфер, що також дає позитивні результати [19, с. 122].

Розгляд практики у сфері професійної підготовки кадрів у провідних американських і західних компаніях дозволяє підсумовувати принципи, якими вони звичайно керуються:

- навчання має бути орієнтоване на використання одержуваних знань і навичок у процесі роботи, тобто на набуття конкретної кваліфікації;
- навчання разом із тим повинне носити досить широкий характер, щоб отримана кваліфікація могла бути використана не для виконання якої-небудь

однієї операції, а на різних ділянках виробництва, на різних підприємствах компанії;

- навчання, набування тієї чи іншої кваліфікації повинне сприяти реалізації стратегічних цілей компанії;
- підготовка кадрів розглядається як інвестиції в інтелектуальний капітал.

Найважливішою задачею при доборі та розподілі співробітників є оцінка відповідності кваліфікації характерові управлінської функції.

Характер управлінської функції може бути репродуктивний, алгоритмічний і творчий. Характер функції визначає рівень необхідної компетентності персоналу.

Невідповідність компетентності співробітника займаній посаді відчутно позначається на якості тактичних і стратегічних рішень, здатна формувати несприятливі тенденції, які позначаються на економічній діяльності підприємства. Для оцінки професійно-кваліфікаційного рівня кадрів управління інтелектуальним капіталом підприємства ми пропонуємо використовувати п'ять рівнів кваліфікації:

Рівень 1: здатність вирішувати різні стандартні та передбачувані задачі.

Рівень 2: здатність вирішувати широке коло складних і нестандартних різних задач у вузькому контексті, які вимагають особистої відповідальності співробітника й уміння співпрацювати з іншими людьми.

Рівень 3: здатність вирішувати широке коло складних, нестандартних задач у широкому контексті. Уміння автономно приймати рішення, здійснювати контроль або управляти іншими людьми. Передбачається значна відповідальність.

Рівень 4: здатність самостійно ставити і вирішувати широке коло складних і нестандартних професійних задач у найбільш широкому контексті, управляти іншими людьми, розподіляти ресурси, автономно приймати рішення і нести за них відповідальність.

Рівень 5: здатність до застосування набору методологічних підходів і комплексних методик із постановки і вирішення широкого кола нестандартних задач в умовах високого динамізму і диференціації продуктів та ринків, виявляти причини ситуації, яка створилася, визначати напрями розвитку. Уміння ставити і вирішувати стратегічно важливі задачі, розподіляти ресурси значного обсягу, автономно приймати рішення, управляти колективом інтелектуальних працівників.

1 рівень підготовки призначений для виконання репродуктивних управлінських функцій, 2 – для алгоритмічних, 3, 4, 5 – для виконання творчих управлінських функцій різного ступеня складності.

Визначення кваліфікаційного рівня має бути доповнене аналізом психометричних характеристик і професійних схильностей.

Дослідження психометричних характеристик і професійних схильностей може бути здійснене за допомогою широкого ряду тестів.

На сьогодні наука розробила досить могутню групу тестів, які визначають тип особистості, психометричні фактори мотивації індивіда. У цьому аспекті слід відзначити

праці Д. Біннінга і Г. Баррета, В. Хейні, Д. Хеджа і М. Тичаута, Р. Гійо, Л. Джуелл та ін.

Психометричне тестування дозволяє виявити: особистісні мотивуючі фактори; найбільш імовірний стиль керівництва; сугестивність і схильність до впливу; ініціативність, завзятість, наполегливість; ступінь критичності мислення; стиль мислення; цілісність особистості; самосприйняття і сприйняття себе «очима» інших осіб.

За допомогою тестування на професійну придатність можна знайти багато професійних схильностей індивіда – від схильності до виконання репродуктивних функцій до складних творчих функцій. Наприклад, схильності до: креативного мислення; саморозвитку; техніко-технологічних досліджень; роботи з інформаційними технологіями; спілкування з клієнтами й інші.

Центральна посада в оргструктурах управління інтелектуальним капіталом крупних компаній – директор (або заступник генерального директора) з управління інтелектуальним капіталом.

Враховуючи обсяг функцій і повноважень в системі управління інтелектуальним капіталом підприємства, автором були сформульовані основні вимоги до директора з управління інтелектуальним капіталом.

Він повинен знати:

- гносеологію та значення інтелектуального капіталу;
- теоретичні основи концепції організаційно-економічного механізму управління інтелектуальним капіталом підприємства;
- цілі, зміст, методи управління інтелектуальним капіталом;
- принципи аналізу і побудови служб з управління інтелектуальним капіталом, методи планування їх діяльності;
- видовий склад типів інтелектуального капіталу і критерії оцінки ефективності їх використання;
- методи оцінки ефективності управління інтелектуальним капіталом;
- галузеві особливості управління інтелектуальним капіталом; підрозділів інфраструктури організації, вимоги до результатів їх діяльності;
- нормативно-правові основи функціонування і відтворення інтелектуального капіталу;
- системи і методи активізації творчої праці;
- види і способи комунікацій в колективі;
- сучасні методи контролю і правові основи господарської, адміністративної, фінансової, юридичної діяльності в організації;
- ділову етику тощо.

Директор з управління інтелектуальним капіталом підприємства повинен уміти:

- аналізувати ефективність використання і відтворення інтелектуального капіталу, виявляти найбільш значущі проблеми і знаходити ефективні шляхи їх вирішення;
- розробляти нормативну документацію з управління інтелектуальним капіталом: договори, правила, положення про відділи, посадові інструкції;

- вибирати оптимальні управлінські рішення з декількох варіантів;
- розробляти та упроваджувати заходи щодо підвищення ефективності використання інтелектуального капіталу, оптимізації його структури;
- формувати оргструктуру управління інтелектуальним капіталом підприємства;
- планувати та організовувати контроль за проведенням намічених заходів, за дотриманням стандартів і параметрів ефективності використання інтелектуального капіталу;
- вибирати ефективний стиль керівництва;
- попереджати і конструктивно вирішувати конфлікти в колективі;
- активізувати працівників на ефективне виконання ними своїх обов'язків;
- стимулювати професійний творчий розвиток персоналу;
- упроваджувати методи, інструменти, технології управління інтелектуальним капіталом;
- організовувати групову роботу, враховуючи принципи психологічної сумісності тощо.

У цілому слід відзначити, що особливості кадрового забезпечення механізму управління інтелектуальним капіталом підприємства повинні враховувати, що сама особистість росте і змінюється у процесі інтелектуальної праці. Власне кажучи, відбувається безперервне збагачення новими знаннями, у процесі інтелектуального розвитку – зміна ціннісних орієнтацій. Це означає, що оптимізація кадрового забезпечення системи управління інтелектуальним капіталом повинна носити перманентний характер.

В подальшому автором вбачається доцільним проведення дослідження методів оцінки ефективності управління інтелектуальним капіталом підприємства.

Література

1. Стюарт Т. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций // Новая постиндустриальная волна на Западе: Антология / Под ред. В. Л. Иноземцева. – М.: Academia. – 1999. – С. 372–401.
2. Edvinsson L., Malone M. S. Intellectual Capital. Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower. – New York: Harper Business, 1997.
3. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал: Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001. – 288 с.
4. Белл Д. Грядущее постиндустриальное общество: опыт социального прогнозирования. – М.: Academia, 1999. – 786 с.
5. Леонтьев Б. Комплексное управление интеллектуальными активами в акционерных обществах // Журн. для акционеров. – 2005. – № 9. – С. 8–16.
6. Иноземцев В. Л. За пределами экономического общества: Науч. изд. – М.: Academia – Наука, 1998. – 640 с.
7. Казакова Н. В. Некоторые подходы к управлению знаниями и интеллектуальным капиталом в современной экономике // Инновации. – 2003. – № 1. – С. 54–60.
8. Козырев А. Н. Оценка стоимости нематериальных активов и интеллектуальной собственности. – М.: РИЦ ГШ ВС РФ, 2003. – 368 с.
9. Журавльова І. В. Фінансовий аспект оцінки інтелектуального капіталу // Фінанси України. – 2002. – № 10. – С. 103–109.
10. Чухно А. А. Интеллектуальный капитал: суть формы і закономірності розвитку // Економіка України. – 2002. – № 11. – С. 48–55; – № 12. – С. 61–67.
11. Жиц Г. И., Зинов В. Г. Оценка потребности в специалистах для управления инновационной деятельностью // Инновации. – 2004. – № 8. – С. 66–70.
12. Крокер Д. Множественный линейный регрессионный анализ // Производительность труда «белых воротничков»: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1989. – С. 131–150.
13. Малиш О. Моделирование поведения предприятия щодо вдосконалення персоналу // Економіст. – 2003. – № 11. – С. 28–39.
14. Роберт И. Нолан. Нормирование труда // Производительность труда «белых воротничков»: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1989. – С. 96–130.
15. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 512 с.
16. Гвишиани Д. М. Организация и управление. – М.: Наука, 1972. – 536 с.
17. Гончаров В. Н., Бурбело О. А., Вавин А. И. Эффективность производственной инфраструктуры предприятия. – Луганск: Луганская обл. типография, 1994. – 165 с.
18. Гмюр М., Климецки Р., Литц Ш. Набор руководящих кадров на наукоемких предприятиях // Проблемы теории и практики управления. – 2004. – № 1. – С. 85–90.
19. Том Н., Фридли В. Мотивация и закрепление перспективных кадров предприятия // Проблемы теории и практики управления. – 2004. – № 4. – С. 119–122.