

Калюжна Наталія Геннадіївна,

*канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля (м. Луганськ)*

МАТРИЦЯ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ЯК ОРІЄНТИР ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Обґрунтовано ключову роль стратегічної диференціації управлінського персоналу в реалізації стратегії розвитку потенціалу системи управління підприємством. Досліджено можливості адаптації інструментарію диференціації працівників до вирішення завдання стратегічної диференціації управлінського персоналу. Запропоновано матрицю диференціації управлінського персоналу, яка може розглядатися як орієнтир для визначення стратегічних працівників системи управління підприємством.

Ключові слова: підприємство, стратегічна диференціація, управлінський персонал, стратегічний працівник, система управління, матриця диференціації.

Постановка проблеми. Реалізація стратегії розвитку потенціалу системи управління підприємством передбачає різне рольове значення управлінців та їхній неоднаковий внесок у досягнення результату, оскільки одні види управлінських робіт є більш важливими в контексті досягнення стратегічних цілей розвитку потенціалу, ніж інші. За таких умов дуже важливим стає не просто рівень компетенцій управлінського персоналу, а чітка диференціація вимог до компетенцій відносно рушійних чинників досягнення стратегічних цілей розвитку потенціалу системи управління підприємством.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженню ролі компетенцій управлінського персоналу в реалізації стратегії та забезпеченні розвитку організацій присвячені праці таких зарубіжних та вітчизняних науковців, як О. Грішнова [2], А. Доронін [3], Р. Каплан [5, 6], Ф. Махлуп [15], Б. Мільнер [11], К. Прахалад [8, 16], Г. Хамел [13], М. Х'юзлід [14], Л. Федулова [12] та ін. Уперше на необхідність диференціації вимог до компетенцій працівників залежно від їхнього внеску в досягнення стратегічних цілей організації зважили К.К. Прахалад й Г. Хамел [8; 13; 16]. У своїх роботах ці науковці наголошують на тому, що в контексті стратегічного розвитку в організаціях формуються два типи компетенцій: до першого слід відносити випереджальні, тобто стратегічні, що забезпечують реалізацію стратегії й перехід до майбутніх можливостей організаційного розвитку, до другого – поточні, які потрібно або нарощувати, або знаходити їм нові застосування.

Поширюючи цю очевидну тезу, у контексті дослідження розвитку потенціалу системи управління підприємством можемо вважати очевидним той факт, що певні види робіт, професії чи посади, а також їхні ролі в системі управління підприємством мають більшу вагомість і більший вплив на реалізацію стратегії розвитку потенціалу, ніж інші. Керуючись загальноприйнятими в літературі в контексті стратегічного управління підприємством визначеннями, будемо називати види робіт (професій, посад), які мають більший вплив на реалізацію стратегії розвитку потенціалу системи управління, стратегічними [5; 6], або такими, що належать до категорії «А» [14], а працівників, що виконують ці види робіт і, отже, займають такі посади – працівниками

стратегічних професій, або професій категорії «А». Необхідно зазначити, що попри узгодженість у питанні щодо визнання ключової ролі стратегічних працівників у забезпеченні розвитку підприємства, яка простежується в наукових роботах за цією проблематикою [5; 6; 8; 13; 16], розроблення інструментарію виявлення таких працівників залишається поза увагою науковців.

Отже, одним з основних завдань реалізації стратегії розвитку потенціалу системи управління підприємством є виявлення тих робітників, чий вплив на реалізацію цієї стратегії найбільший. Така точка зору, у свою чергу, потребує нового підходу до виявлення резервів розвитку потенціалу системи управління підприємством, ключовим моментом якого стає стратегічна диференціація управлінців, під якою розумітимемо диференціацію управлінського персоналу за ступенем внеску у формування та реалізацію стратегії розвитку потенціалу системи управління підприємством.

Мега статті – обґрунтування ключової ролі диференціації працівників у вирішенні завдання розвитку потенціалу системи управління підприємством обумовлює необхідність формування інструментарію стратегічної диференціації управлінського персоналу підприємства.

Викладення основного матеріалу дослідження. Перш за все визначимося з терміном «диференціація». Диференціація – (франц. *differentiation*, від лат. *differentia* – різниця, відмінність) розподілення, розчленування цілого на різні частини, форми, рівні [4]; відмінність, виключення [9]. Робота щодо пошуку інших визначень цього терміна показала, що більшість видань наводять одні й ті ж визначення. Причому найчастіше зустрічаються визначення диференціації як розділення цілого на різні частини, форми, рівні, ступені. Щодо працівників, то під диференціацією будемо розуміти їхнє розділення на частини (групи, рівні) за відповідними ознаками. У нашому випадку об'єктом диференціації є управлінський персонал, тобто працівники системи управління підприємством. Виявлення в результаті диференціації стратегічних працівників системи управління дозволить встановити категорію управлінців, розвиток компетенцій яких може розглядатися як очевидна передумова розвитку потенціалу системи управління підприємством.

Розглянемо передусім існуючі підходи до диференціації працівників та визначимо можливості їхньої адаптації до вирішення завдання стратегічної диференціації управлінського персоналу підприємства.

До найбільш відомих із підходів до диференціації працівників можна віднести класифікацію Л. Берднікової [1], АВС-аналіз [7], правило Ейзенхауера [7] та диференціацію Т. Стюарта за спроможністю працівників створювати додану вартість [10].

Класифікація працівників за Л. Бердніковою [1] базується на розподіленні співробітників підприємства на чотири групи: ініціативні, виконавці, «створювачі проблем», «погані хлопці». Однак такий розподіл, виходячи з нашої предметної області дослідження, не дозволяє диференціювати працівників відповідно до внеску кожного в досягнення стратегічних цілей розвитку потенціалу системи управління підприємством. Тому за аналогією з відомою матрицею БКГ першу групу представимо як найбільш сумлінних представників управлінського персоналу («зірки» за матрицею БКГ), друга група буде асоціюватися з «виконавцями», до складу якої входять працівники, що добре виконують покладені на них обов'язки («дійні корови» за матрицею БКГ), третя група – це «створювачі проблем» («дикі кішки» за матрицею БКГ), четверта група – це група «прихованих створювачів проблем», або «погані хлопці (саботажники)», дії яких

Розділ 4 Проблеми управління інноваційним розвитком

достовірно взагалі не можна передбачити чи спрогнозувати («собака» за матрицею БКГ).

Таким чином, об'єднавши матрицю БКГ із класифікацією Л. Берднікової, отримуємо чотири групи, у яких поєднується персонал управління згідно з різним набором характеристик (рис. 1).

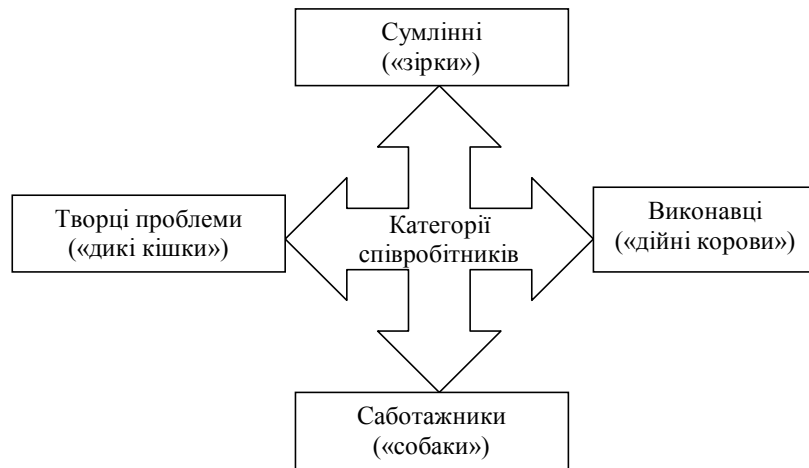


Рисунок 1 – Диференціація управлінського персоналу за Л. Бердніковою з використанням матриці БКГ [1]

Диференціація працівників за Л. Бердніковою підтверджує тезу про те, що представники управлінського персоналу на будь-якому підприємстві по-різному себе позиціонують при виконанні своїх обов'язків, виходячи в основному, зі своїх власних інтересів, а також не однаково сприймають необхідність гармонізувати індивідуальний інтерес з інтересами підприємства. Для керівництва знати про таку поведінку працівників дуже корисно, але ще більш корисним є знання про те, яким є внесок кожного працівника в реалізацію стратегії розвитку потенціалу системи управління підприємством. Проте дана диференціація не дає на це запитання відповіді.

Наступним інструментом класифікації працівників, який становить інтерес у контексті стратегічної диференціації управлінського персоналу, є матриця Т. Стюарта [10, с. 140-144], який поділяє працівників залежно від їхньої «віддачі», тобто від спроможності створювати додану вартість (рис. 2).

У лівому нижньому квадранті Т. Стюарт розміщує некваліфікованих робітників, загострюючи увагу на тому, що такі люди потрібні, але успіх підприємства не залежить від них як від особистостей. Роботу ж, що виконується некваліфікованими працівниками, доцільно автоматизувати. У лівому верхньому квадранті розміщуються кваліфіковані працівники. Їм складно знайти заміну, тому що вони виконують важливу роботу, а основне завдання при управлінні цією категорією працівників полягає в забезпеченні інформатизації їхньої діяльності та налагодженні комп'ютерного обміну інформацією, наповненні діяльності працівників новим інформаційним змістом. Працівники, які займають місце в правому нижньому квадранті, приносять неабиякий прибуток, забезпечуючи високу якість продукції, але вони як особистості є «амебами».

До цих працівників належать люди зі спеціальними вміннями і навичками. Правий верхній квадрант займають справжні «майстри своєї справи», яких дуже важко замінити як спеціалістів, а ще важче як особистостей. Такі працівники можуть розглядатися як стратегічний актив компанії, передумова її успіху в конкурентній боротьбі.

Складність заміни працівника	Важко	Складно замінити Низька додана вартість Кваліфіковані робітники Інформатизація	Складно замінити Висока додана вартість Майстри своєї справи Капіталізація
	Легко	Легко замінити Низька додана вартість Робітники некваліфікованої праці Автоматизація	Легко замінити Висока додана вартість Працівники зі спеціалізованими навичками й досвідом («корисні амеби») Спеціалізація або Аутсорсинг
		Несуттєвий	Значний
		Внесок у створення доданої вартості	

Рисунок 2 – Диференціація працівників залежно від їхньої віддачі як спроможності створювати додану вартість [10]

Щодо можливості використання матриці Т. Стюарта з метою диференціації управлінців, зазначимо, що хоча цей інструмент і не дає чіткої відповіді на запитання, як представники тієї або іншої категорії впливають на реалізацію стратегії, але в контексті дослідження його цінність у тому, що, по-перше, працівники диференціюються, виходячи з їхнього внеску в додану вартість, а по-друге, опосередковано зазначається, де знаходяться ті самі стратегічні професії та посади працівників, які здійснюють свій вплив на реалізацію стратегії розвитку потенціалу системи управління підприємством.

Іншим інструментом диференціації працівників є АВС-аналіз, що базується на загальновідомому принципі Парето, який у контексті дослідження може бути інтерпретований таким чином: доречно припустити, що на підприємствах 20 % працівників забезпечують 80 % його успіху. Це дає підставу для твердження, що 20 % управлінців є «майстрами своєї справи» й персоніфікують управлінську еліту підприємства.

В основі АВС-аналізу лежить розподіл певної сукупності проблем (об'єктів аналізу) за питомою вагою кожної групи, обумовленою згідно з тим чи іншим обраним показником. Число груп при проведенні АВС-аналізу може бути будь-яким, але найбільшого поширення набув розподіл об'єктів аналізу на три групи: А, В та С (80:15:5), чим і обумовлена назва методу (*ABC-Analysis*) [7]. Розподіл персоналу управління згідно з методом АВС-аналізу наведено на рис. 3.

Отже, метод АВС-аналізу дає такі можливі варіанти співвідношення між кількістю управлінців у групі й результатами віддачі від них:

- найбільш важливі працівники (група А) становлять 20 % від загальної кількості управлінців, вплив цієї групи на забезпечення розвитку потенціалу системи управління підприємством дорівнює 80 %;

Розділ 4 Проблеми управління інноваційним розвитком

– достатньо важливі працівники (група В) становлять 70 % від загальної кількості управлінців, вплив групи на забезпечення розвитку потенціалу системи управління підприємством дорівнює 15 %;

– найменш важливі працівники (група С) становлять 10 % від загальної кількості управлінців, вплив групи на забезпечення розвитку потенціалу системи управління підприємством дорівнює 5 %.

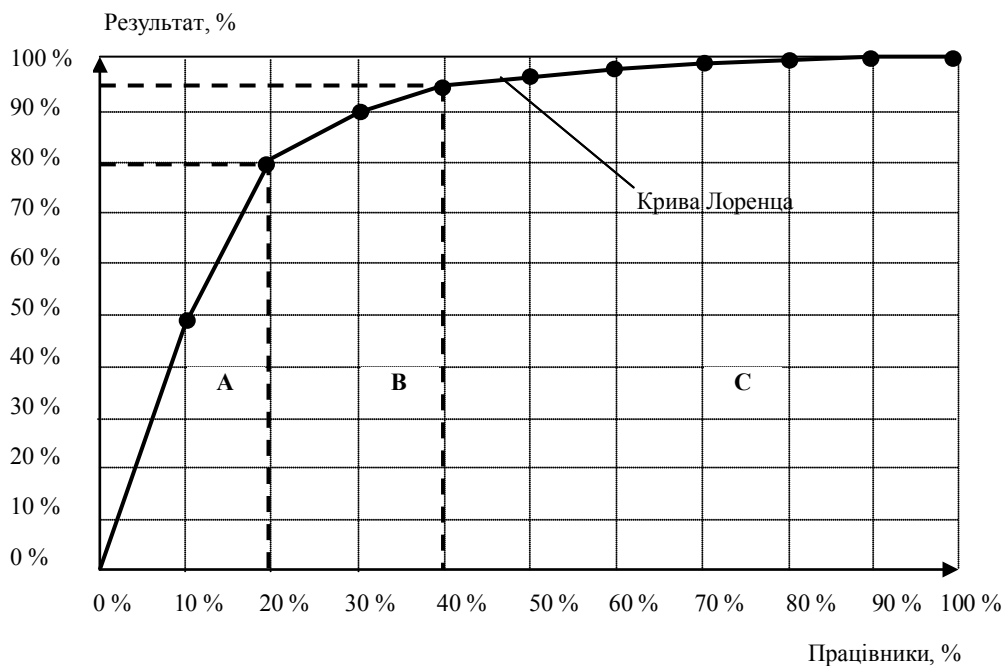


Рисунок 3 – Диференціація управлінського персоналу на підставі ABC-аналізу [7]

Розподіл питомої ваги в такій відповідності вказує на пріоритетність розвитку й стимулювання працівників групи А як найбільш важливих у контексті забезпечення розвитку потенціалу системи управління підприємством. Таким чином, ми маємо лише вектор пошуку стратегічних працівників, але не маємо конкретної відповіді на запитання, як їх достеменно ідентифікувати.

При аналізі існуючих підходів до диференціації працівників не можна не розглянути правило, запропоноване Дуайтом Ейзенхауером. Воно є простим допоміжним засобом, особливо для тих випадків, коли слід швидко прийняти рішення щодо того, якому завданню віддати перевагу. Відповідно до цього правила пріоритети встановлюються за такими критеріями, як терміновість і важливість справи [7]. Усі завдання поділяються на чотири групи:

I група – термінові та важливі завдання. Це справи, несвоєчасне виконання яких приведене до значного збитку для бізнесу. За них варто прийматися негайно й виконувати їх повинен представник вищої ланки управління.

II група – важливі, але нетермінові завдання. Їх не треба виконувати терміново,

вони, як правило, можуть зачекати. Труднощі тут виникають тоді, коли ці завдання рано або пізно перетворюються в термінові й повинні бути особисто вирішені представником вищої ланки управління в найкоротший термін. Тому необхідно постійно перевіряти ступінь важливості завдання та контролювати тенденції її зміни. При цьому завдання цього типу повністю або частково доручається співробітникам.

III група – термінові, але неважливі завдання. Тут відіграє роль терміновість завдання. Якщо завдання є не настільки важливим, то воно повинно бути щоразу делеговане, оскільки для його виконання не потрібно яких-небудь особливих професійних якостей.

IV група – нетермінові й неважливі завдання. Вирішення справ цієї категорії може не мати сенсу. Навіть підлегли не повинні прийматися за завдання цієї групи. Але такі справи можуть братися до уваги з метою забезпечення зайнятості працівників упродовж робочого дня.

У відповідності до матриці пріоритетів Ейзенхауера розглянемо представників управлінського персоналу за такими критеріями, як потенціал та результативність (рис. 4).

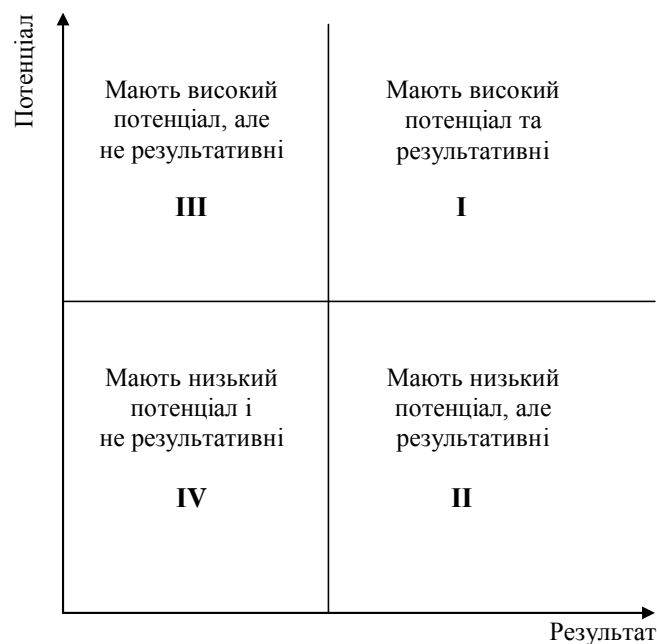


Рисунок 4 – Матриця пріоритетів (потенціал/результативність) при диференціації управлінського персоналу [7]

У підсумку зробимо такі висновки. Викладені підходи до диференціації працівників лише опосередковано можуть використовуватися з метою стратегічної диференціації управлінського персоналу, тобто при визначенні впливу груп управлінців на досягнення цілей розвитку потенціалу системи управління підприємством (табл. 1).

Таблиця 1 – Визначення можливостей адаптації інструментарію диференціації працівників до вирішення завдання стратегічної диференціації управлінського персоналу підприємства

Інструмент диференціації персоналу	Сутність інструменту (критерії диференціації працівників)	Оцінювання можливості застосування інструменту для вирішення завдання стратегічної диференціації управлінського персоналу	
		Позитивні риси	Негативні риси
Класифікація Л. Берднікової [1]	Розподілення співробітників на чотири групи залежно від набору особистісних характеристик (ініціативні, виконавці, «створювачі проблем», «погані хлопці»)	Можливість сутнісного співвіднесення кожної з виділених категорій працівників з сегментами матриці БКГ («зірки», «дійні корови», «дикі кішки», «собаки»)	Відсутні рекомендовані заходи; відбиває не особистісний потенціал, а ставлення працівника до роботи
Диференціація Т. Стюарта [10]	Поділ працівників залежно від їхньої «віддачі», тобто від спроможності створювати додану вартість (некваліфіковані робітники, кваліфіковані працівники, «корисні амеби», «майстри своєї справи»)	Працівники диференціюються виходячи з їхнього внеску в додану вартість; опосередкованозначається місце в системі управління стратегічних професій (посад) та працівників, які чинять свій вплив на реалізацію стратегії розвитку потенціалу системи управління	Не дає чіткої відповіді на запитання, як представники тієї або іншої категорії впливають на реалізацію стратегії розвитку потенціалу системи управління
ABC-аналіз [7]	Розподіл працівників за групами залежно від відсотка внеску в загальний результат (найбільш важливі працівники (А), 20 % кількості – 80 % результату; достатньо важливі працівники (В), 70 % кількості – 15 % результату; найменш важливі працівники (С), 10 % кількості – 5 % результату)	Дає можливі варіанти співвідношення між кількістю управлінців у групі й результатами віддачі від них; прямо вказує на пріоритетність розвитку й стимулювання працівників групи А	Задає вектор пошуку стратегічних професій (посад), працівників, але не надає конкретної відповіді на запитання, як їх достеменно ідентифікувати
Матриця пріоритетів Д. Ейзенхауєра [7]	Угрупування управлінських завдань згідно з такими критеріями, як терміновість та важливість (I група – термінові та важливі завдання, II група – важливі, але нетермінові, III група – термінові, але неважливі, IV група – нетермінові та неважливі завдання)	Може розглядатися як орієнтир для визначення стратегічних завдань, які вони вирішують	Диференціює не працівників, а завдання, які вони мають вирішувати (за терміновістю та важливістю)

Кожен із розглянутих підходів відповідає на те запитання, яке було поставлено дослідниками, і їхнє окреме застосування не може вважатися результативним у контексті дослідження. Це дає підставу для формування узагальненої матриці диференціації управлінського персоналу як орієнтира при подальшому визначенні стратегічних працівників, розвиток компетенцій яких має розглядатися як пріоритетне завдання кадрового менеджменту на підприємстві. Така матриця подана на рис. 5.

Згідно з запропонованою матрицею усіх представників управлінського персоналу на підприємстві за критерієм їхнього впливу на досягнення стратегічних цілей розподілено на чотири групи.

Представники I групи характеризуються високою результативністю та значним

Н.Г. Калюжна. Матриця диференціації управлінського персоналу як орієнтир для визначення стратегічних працівників у системі управління підприємством

потенціалом, вони потребують постійних інвестицій у свій розвиток та є найважливішими працівниками (група А згідно з АВС-аналізом); вони становлять 20 % від загальної кількості управлінців та від них залежить 80 % успіху в реалізації стратегії розвитку потенціалу системи управління підприємством (принцип Паретто); це майстри своєї справи, сумлінні працівники, які володіють ініціативою, мають високу продуктивність праці, виконують роботу самостійно та мають чітке уявлення про кінцевий результат роботи. Таких працівників складно замінити.

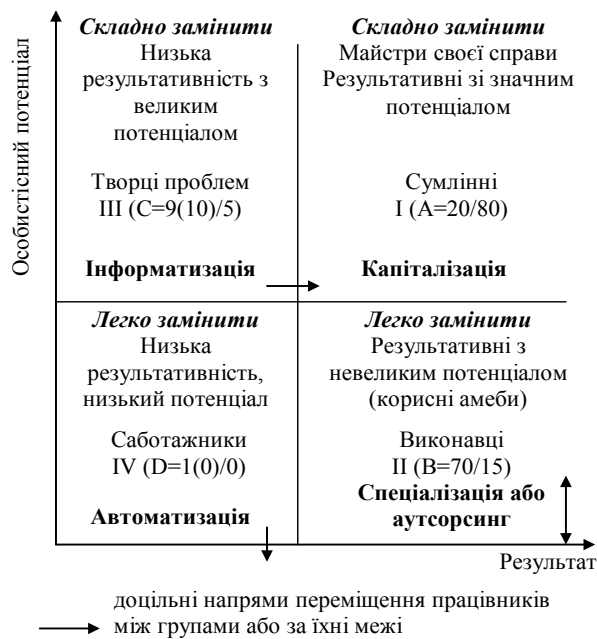


Рисунок 5 – Узагальнена матриця диференціації управлінського персоналу як орієнтир для визначення стратегічних працівників

Представники II групи характеризуються результативністю, але не відзначаються великим потенціалом, вони не потребують значних інвестицій у свій розвиток, однак можуть розглядатися як помірно потенційні та за потреби, здатні підвищити свої кваліфікаційні якості; такі працівники є важливими, але не стратегічними (група В згідно з АВС-аналізом); вони становлять 70 % від загальної кількості співробітників та від них залежить 15 % успіху в реалізації стратегічних цілей підприємства; це сумлінні виконавці, які старанно виконують свої обов'язки, але діють зазвичай згідно з посадовими інструкціями чи за наказом, майже не виявляють ініціативності, концентрують свою увагу більше на процесі роботи, ніж на її кінцевому результаті; їх легко замінити використовуючи аутсорсинг або диференціювання змісту праці.

Представники III групи характеризуються меншою, ніж вони здатні забезпечити, результативністю, однак мають значний потенціал. Вони відзначаються низькою лояльністю до підприємства, тому інвестиції в їхній розвиток супроводжуються великим ризиком, через що не рекомендується покладати на них велику надію в довгостроковій перспективі. Такі працівники є менш важливими (група С згідно з АВС-аналізом); вони становлять 10 % від загальної кількості співробітників, та від них

залежить незначний відсоток (не більше 5 %) успіху в реалізації стратегічних цілей підприємства; це група творців проблем, які внутрішньо зовсім мало мотивовані до якихось дій, хоча їх уміння в короткий відрізок часу (наприклад, у разі загрози звільнення) зібратися та продемонструвати значні результати в роботі спонукають керівників до відновлення більш лояльних стосунків із ними. Працівників цієї групи складно замінити, але потрібно змістовно змінювати та насичувати їхню працю.

Представники IV групи характеризуються відсутністю необхідного потенціалу та результативності, вони є уособленням безперспективності, тому інвестування в їхній розвиток навіть у незначних розмірах не матиме ніякого зиску для підприємства. Такі працівники є окремою групою, яка не несе підприємству ніякої користі; внесок працівників цієї групи в успіх реалізації стратегічних цілей нульовий. Вони становлять дуже низький відсоток від загальної кількості співробітників (близько 1 %) або взагалі відсутні; це – саботажники, що маскують свою неправомірну діяльність, яка полягає в постійних зривах оперативного плану, створенні неробочої обстановки в колективі та ін. Працівників цієї групи легко замінити, використовуючи автоматизацію праці.

Таким чином, наведена матриця диференціації управлінського персоналу, яка побудована в результаті узагальнення відомих підходів до розподілення робіт за ступенем їх важливості, дає змогу визначати внесок кожного працівника в реалізацію стратегії розвитку потенціалу системи управління підприємством.

Отримані результати свідчать про те, що представники першої групи мають найбільший потенційний рівень впливу на стан системи управління підприємством, працівники другої групи також роблять відповідний внесок у розвиток її потенціалу та мають змогу поліпшити свої кваліфікаційні здібності при належній увазі до них з боку керівництва та кадрової служби, що, у свою чергу, має позитивно відбитися на реалізації стратегічних цілей розвитку потенціалу системи управління зокрема та підприємства взагалі. Стосовно третьої групи зазначимо, що таким працівникам слід змістовно змінювати працю та стимулювати до більш продуктивної праці. Адже якщо працівник належить до цієї групи, упроваджені на підприємстві механізми мотивації не становлять для нього ніякої цінності та не спонукають до кращого виконання своїх функціональних обов'язків. Нарешті, четверта група працівників характеризується негативним впливом на функціонування системи управління підприємством, тому керівництву слід якомога швидше виявляти таких працівників, не давати їм змогу розвивати деструктивну діяльність шляхом їхнього звільнення.

Висновки. Отримана матриця диференціації управлінського персоналу може розглядатися як орієнтир для визначення стратегічних працівників системи управління підприємством із метою здійснення цілеспрямованого інвестування в розвиток їхніх компетенцій.

Перспективи подальших досліджень у цій сфері полягають у вирішенні науково-практичного завдання щодо розроблення інструментарію розподілення працівників системи управління за групами згідно із запропонованою матрицею диференціації. Використання такого інструментарію дозволить визначити ступінь внеску управлінців у розроблення та реалізацію стратегії розвитку потенціалу системи управління підприємством.

1. Берднікова Л.О. Категорії співробітників / Л.О. Берднікова // Щомісячний інформаційно-аналітичний журнал Соач. – 2008. – № 3 (14). – С. 5-6.

2. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки / О.А. Грішнова. – К. : Товариство «Знання», КОО, 2001. – 256 с.

Н.Г. Калюжна. Матрица дифференциации управленческого персонала как ориентир для назначения стратегических работников в системе управления предприятием

3. Доронин А.В. Поведінка персоналу виробничої організації. Оцінка, управління, розвиток : монографія / А.В. Доронін. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2008. – 320 с.
4. Ефремова Т.Ф. Новый словарь русского языка. Толково-словообразовательный : в 3 т. [Электронный ресурс] / Т.Ф. Ефремова. – Режим доступа: <http://www.efremova.info/>.
5. Каплан Роберт С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2003. – 320 с.
6. Каплан Роберт С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон ; пер. с англ. – М. : ЗАО «Олимп Бизнес», 2005. – 512 с.
7. Кузьмин А.М. Метод «ABC-анализ» и другие [Электронный ресурс] / А.М. Кузьмин. – Режим доступа: <http://www.inventech.ru/pub/methods/metod-0007/>.
8. Прахалад К.К. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами / К.К. Прахалад, В. Рамасвами ; пер. с англ. – К. : Видавництво Олексія Капусти, 2005. – 258 с.
9. Сергеева В.С. Англо-русский бизнес-словарь / В.С. Сергеева. – М. : Юнвес, 2001. – 704 с.
10. Стюарт Томас А. Интеллектуальный капитал: новый источник богатства организаций / Томас А. Стюарт ; пер. с англ. – М. : Поколение, 2007. – 368 с.
11. Мильнер Б.З. Управление знаниями в корпорациях : учеб. пособ. / Б.З. Мильнер, З.П. Румянцова, В.Г. Смирнова, А.В. Блинникова. – М. : «ДЕЛО», 2006. – 304 с.
12. Федулова Л.І. Економіка знань : підручн. / Л.І. Федулова. – К., 2009. – 600 с.
13. Хамел Г. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Г. Хамел, К.К. Прахалад ; пер. с англ. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002. – 288 с.
14. Хьюзлид Марк А. Оценка персонала: как управлять человеческим капиталом, чтобы реализовать стратегию / Марк А. Хьюзлид, Брайн И. Беккер, Ричард В. Битти ; пер. с англ. – М. : ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – 432 с.
15. Machlup F. The Production and Distribution of Knowledge in the United States / F. Machlup. – Princeton University Press, 1962. – 232 p.
16. Prahalad C.K. The core competence of the corporation / C.K. Prahalad, G. Hamel // Harvard Business Review. – 1990. – Vol. 68 (3). – P. 79-91.

Н.Г. Калюжная

Матрица дифференциации управленческого персонала как ориентир для определения стратегических работников в системе управления предприятием

Обоснована ключевая роль стратегической дифференциации управленческого персонала в реализации стратегии развития потенциала системы управления предприятием. Исследованы возможности адаптации инструментария дифференциации работников к решению задачи стратегической дифференциации управленческого персонала. Предложена матрица дифференциации управленческого персонала, которая может рассматриваться как ориентир для определения стратегических работников системы управления предприятием.

Ключевые слова: предприятие, стратегическая дифференциация, управленческий персонал, система управления, матрица дифференциации.

N.G. Kalyuzhna

Management staff differentiation matrix as a reference point for the determination of strategic workers in the enterprise control

It is proved that the strategic differentiation of the management staff plays a key role in the realization of the development strategy of the enterprise control system potential. The possibilities to adapt the staff differentiation tool for deciding the task of strategic differentiation of the management staff are investigated. A management staff differentiation matrix is proposed which can be considered as a reference-point for the determination of strategic workers of the enterprise control system.

Keywords: enterprise, strategic differentiation, management staff, control system, differentiation matrix.

Отримано 27.09.2012 р.