

проектами и программами. – 2010. – №4(24) – С. 266-273.

4. Баркалов С.А. Математические основы управления проектами: учеб. пособие / С.А. Баркалов, В.И. Воропаев, Г.И. Секлетова и др.; под ред. С.Н. Буркова. – М.: Высш. шк., 2005. – 423 с.

5. Буркова И.В. Метод сетевого программирования в задачах управления проектами: дис. ... д-ра техн. наук: 05.13.10 / И.В. Буркова. – М., 2012. – 181 с.

6. Буслаев А.Р. Нейросетевые технологии оптимизации проектов // Управление проектами и программами / А. Р. Буслаев, А.В. Рыбак. – 2009. – №1(17). – С. 14-19.

7. Матвеев А. А. Модели и методы распределения ресурса при управлении портфелями проектов / А. А. Матвеев // Управление большими системами. – 2005. – №10. – С. 98-106.

8. Проектирование экономических информационных систем: учебное пособие / Г.Н. Смирнова, А.А. Сорокин, Ю.Ф. Тельнов; под ред. Ю.Ф. Тельнова. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 512 с.

9. Томпсон-мл. А. А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд III; пер. с англ. – 12-е изд. – М.: Вильямс, 2013. – 924 с.

О. О. Каменська
канд. екон. наук,

Н. О. Весела
канд. філол. наук

Донецький університет економіки та права, м. Бахмут

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В ЗБАЛАНСОВАНІЙ СИСТЕМІ ПОКАЗНИКІВ

Постановка проблеми. Економіка України сьогодні відчуває гострий дефіцит кваліфікованих кадрів у багатьох галузях. Старіння працюючих осіб та негативний демографічний процес створюють певні перешкоди для нормалізації процесів відтворення робочої сили. У той же час особливу актуальність мають питання мобільності, конкурентоспроможності й рівня кваліфікації співробітників, відповідності їхньої підготовки зростаючим вимогам сучасного виробництва й роботодавця. Тим більше, що з розвитком ринкової економіки виникають нові кваліфікації й нові вимоги до утримання й процесу навчання працівників [1]. З огляду на той факт, що людський капітал становить основу інтелектуальних ресурсів підприємства, якісна підготовка персоналу – загальна проблема, рішенням якої необхідно займатися комплексно. Знання, уміння й навички персоналу, що відповідають характеру діяльності й стратегії розвитку даного підприємства, сприяють його економічній активності. Істотний вплив на рішення стратегічних проблем управління людським капіталом має розподіл потреб роботодавців на ринку праці. Незважаючи на успіхи окремих підприємств у плані реалізації в інноваціях людського фактору, необхідно констатувати: в Україні відсутній комплексний підхід до рішення питання забезпечення кадрами підприємств у кореляції з основними стратегічними напрямками діяльності.

Аналіз останніх досліджень. Концептуальні основи теорії управління людським капіталом закладені такими закордонними вченими, як Т. Шульц [2], Г. Беккер [3]. Теоретичним і практичним аспектам управління людським капіталом присвячені роботи вітчизняних і російських вчених: В.М. Геєця [4], О.А. Гришнєвої [5], О.Л. Єськова [6], Р.І. Капелюшнікова [7], М.М. Критського [8], Е.М. Лібанової [9], Є.Д. Цирєнєвої [10] та багатьох інших. Розробка методології збалансованої системи показників і питання впровадження цієї сис-

теми знайшли відображення в роботах закордонних вчених: Ю. Вебера [11], М. Веттера [12], Р. Каплана, Д. Нортонна [13], Хервига Р. Фрідага, В. Шмідта [14].

У науці існують підходи до управління окремими елементами людського капіталу в умовах інноваційного розвитку. Це не дозволяє здійснювати комплексне регулювання складових людського капіталу для ефективного освоєння й здійснення нововведень згідно зі стратегією розвитку підприємства.

Метою статті є розробка методичних підходів і науково-практичних рекомендацій з формування й ефективного управління людським капіталом у системі нефінансової складової стратегічного розвитку підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Людський капітал у даний час є однією з найважливіших складових ресурсного потенціалу підприємства. Менеджмент підприємств сьогодні має потребу в системі показників, які зможуть описувати й передбачувати зростання вартості й продуктивність праці працівників у стратегічному аспекті. Кількісні показники людського капіталу здебільшого спрямовані на вимір витрат праці, обсягу можливостей працівників і часу в короткостроковій перспективі. Доповнення даних показників якісними характеристиками (рівень професійної підготовки працівника, відповідність займаній посаді; накопичений досвід роботи; інтелектуальний потенціал працівника; рівень професійної мобільності; зацікавленість працівника в результатах своєї праці згідно зі стратегією підприємства) дозволить керівникам підприємств концентрувати свої зусилля на цінностях, знаннях і реакціях людей відповідно до стратегії.

З метою забезпечення ефективного розвитку людського капіталу підприємствам необхідно використовувати стратегічне управління персоналом, інструментом якого є збалансована система показників (ЗСП). Збалансована система показників сприяє приведенню не-

матеріальних активів: людського, інформаційного, організаційного капіталу – у відповідність до стратегії. Доповнюючи традиційну фінансову звітність, збалансована система показників виступає інструментом обґрунтування необхідності виділення коштів конкретному підрозділу підприємства для інвестування в людський капітал.

Стратегія розвитку людського капіталу в системі ЗСП спрямована на підвищення якісних характеристик персоналу, створення умов для безперервного навчання, розвитку й удосконалення професійних навичок й особистих якостей кожного працівника підприємства. Розробка стратегії включає декілька етапів: оцінку якості робочої сили; визначення необхідних параметрів якості працівників; пошук резервів підвищення якості; визначення мети й завдань стратегії підприємства; оцінку розвитку трудового потенціалу; обґрунтування основних шляхів і засобів досягнення поставленої мети.

Метою стратегії розвитку людського капіталу підприємства є створення цілісної й всеосяжної моделі розвитку особистості, формування ініціативного, творчого, інноваційного мислення, досягнення оптимальної професійно-вікової структури кадрів.

Стратегію розвитку людського капіталу найчастіше пов'язують із професійним навчанням, при цьому вона повинна містити наступні елементи:

- розвиток людського капіталу шляхом професійного навчання;
- підвищення компетентності, професійної майстерності за допомогою передачі досвіду;
- підвищення загальної культури працівників шляхом реалізації загальноосвітніх, етичних, естетичних програм;
- забезпечення оптимальної вікової структури кадрів і структури за стажем шляхом професійної ротатції.

Три перших елементи стратегії розвитку людського капіталу підприємства безпосередньо пов'язані з навчанням. Тому у вузькому розумінні стратегію розвитку людського капіталу можна розглядати як стратегію організаційного навчання, метою якої є формування інтелектуального капіталу підприємства.

Основними завданнями стратегії організаційного навчання є збереження, відновлення й поповнення запасу знань підприємства шляхом впровадження системи безперервного навчання протягом всього трудового життя працівників; створення навчальної організації.

Знання мають комплексну природу: це не тільки інформація, що накопичується в організації, – найбільш цінні ті знання, які «утримуються в головах співробітників, у точках зору зацікавлених сторін, особливо клієнтів. Незважаючи на успіхи в розвитку нейронних комп'ютерів й експертних систем, єдиним носієм знань й інструментом їхньої обробки залишається людина. Отже, збільшення запасів знань – це розвиток персоналу в контексті нарощування інтелектуального капіталу компанії» [15, с. 21]. Про важливість процесу формування, відновлення й поповнення знань говорить те, що в сучасних великих компаніях є менеджери з управління знаннями. Управління знаннями дає ряд переваг компанії: доступ до кращих (найновітніших) ідей; ефективний обмін досвідом; новаторські підходи; більш швидке впровадження інновацій; успішне прийняття рішень; зменшення втрат знань – в остаточному підсумку, підвищення ефективності роботи підприємства й персоналу.

Таким чином, працівники підприємства – це високоякісний цінний ресурс, яким для більшої ефективності й поліпшення якості результату потрібно науково – обґрунтовано управляти. В умовах постійно зростаючого конкурентного тиску й глобалізації ринку виграють тільки ті підприємства, які коштують дорожче інших і постійно за цим стежать. Основною причиною неефективного навчання є низька мотивація працівників до процесу навчання й підвищення свого професійного рівня.

Зацікавити співробітників у збільшенні вартості підприємства можна декількома шляхами:

1) виділення самостійних центрів фінансової відповідальності – наділення співробітників повноваженнями персонального управління фінансами свого підрозділу, відповідальністю за результат і повноправне володіння цим самим результатом у фінансовому вираженні (мотивуючий фактор);

2) психологічний контракт, умовно укладений між співробітником і підприємством, – це угода, що припускає ряд взаємних очікувань і задоволення потреб, що виникають у результаті відносин «організація – люди» (чим докладніше й частіше будуть визначатися взаємні обов'язки, зобов'язання, права й очікування та чим оперативніше будуть обговорюватися будь-які невідповідності первісного контракту, тим більше буде лояльність персоналу до компанії й, відповідно, бажання кожного зі співробітників працювати на досягнення єдиної мети);

3) система мотивації – основна складова, на яку спирається механізм управління людським капіталом.

На сучасному етапі розвитку економіки України особливого значення здобуло моральне стимулювання праці – соціально-психологічне явище, що спроможне задовільнити потреби людини у суспільному визнанні. Існує безліч методів впливу на мотивацію праці учасників виробництва як у закордонному, так і у вітчизняному досвіді використання морального стимулювання [16, с. 28]. Авторами відзначається той факт, що при досить високому рівні заробітної плати саме моральне стимулювання стає більш значущим порівняно з матеріальним. Роботодавці як суб'єкти економічних відносин, що безпосередньо беруть участь у процесах управління людським капіталом на мікрорівні, можуть мати двохаспектну характеристику. По-перше, вони є споживачами людського капіталу, оскільки залучають до трудової діяльності найманих працівників з метою використання їх компетенцій у процесі виробництва продукції, робіт, послуг. По-друге, вони формують та розвивають людський капітал шляхом збільшення нових ключових компетенцій, тобто тих професійних та особистісних якостей, які необхідні працівнику для займання конкретної посади. Формами розвитку персоналу є підвищення у працівників рівня компетенцій на основі підготовки та перепідготовки кадрів, підвищення кваліфікації та надбання професійного досвіду [17].

Держава та громадські організації забезпечують формування та розвиток людського капіталу шляхом фінансування освіти, охорони здоров'я, культурного розвитку, захисту інтересів та прав людини. Початкове формування людського капіталу відбувається завдяки первинній освіті, що передусім є інтелектуальною складовою людського капіталу та в подальшому сприяє якості засвоєння нових знань, розвитку вмін та навичок завдяки професійно-технічній та вищій освіті.

Крім того, на макрорівні відбувається формування нових вимог до людського капіталу, що стає поштовхом до сталого підвищення рівня знань, умінь, навичок та поведінкових характеристик як окремим індивідом шляхом самостійного розвитку своїх професійних та особистісних якостей, так і підприємством, яке має постійно підвищувати рівень людського капіталу своїх працівників для ефективного функціонування в ринкових умовах [17]. Компанії більше не готові підвищувати заробітну плату всім співробітникам і здійснюють її перегляд індивідуально, на основі оцінки за ключовими показниками ефективності фахівця. Зростання зарплат індивідуально по співробітникам (з огляду тільки на підвищення в межах однієї посади) у поточному році склав 12,2%. Найефективніші кадри дійсно можуть розраховувати на збільшення винагороди, що у разі перевищує середню в компанії й галузі. До числа таких фахівців з високою доданою вартістю належать, насамперед, ті, хто, по-перше, приносять відчутний бізнес-результат на своєму місці – наприклад, перевиконують встановлені плани або впроваджують стратегічно важливі проекти, а, по-друге, є дефіцитними фахівцями. Так, за даними Nau Group, навіть середній темп зростання зарплат в ІТ-галузі становить 10%, що майже вдвічі вище, ніж у цілому по Україні. Однак у цій сфері роблять ставку на кращі кадри. «У нашій компанії цінують тих, хто здатний робити більше, ніж від нього очікують, виходити за рамки стандартних процесів і не боятися брати на себе додаткову відповідальність», – відзначає Богдана Корчак, HR-керівник ІТ-компанії GlobalLogic Ukraine [18].

Людський капітал більшою мірою представлений за допомогою нефінансових показників (компетентність співробітників, мотивованість до цілей, ступінь задоволеності результатами роботи та інше). Нефінансові показники становлять основу ЗСП підприємства лише в тому випадку, якщо вони являють собою єдину систему взаємопов'язаних і ретельно відібраних показників, нечисленних, але достатніх для опису стратегічних цілей.

У результаті впровадження збалансованої системи показників підприємство отримує можливість не просто аналізувати й оцінювати результати діяльності за минулий період, але й ефективно управляти своєю діяльністю на основі даного аналізу. Конкурентоспроможність підприємств прямо залежить від здатності виробляти продукцію в зазначений термін, за мінімальною ціною й з винятковою якістю.

При цьому головною умовою утримання існуючих і завоювання нових клієнтів є виконання договірних зобов'язань по всіх укладених контрактах. Це, у свою чергу, вимагає розробки й впровадження принципово нових підходів до управління персоналом підприємства, знання й здібності якого сьогодні є основним джерелом збільшення вартості підприємства відповідно до стратегії.

Серед підприємств, що демонстрували високі стратегічні результати діяльності, 73% респондентів приділяли значну увагу комунікації стратегії співробітникам підприємства. Серед підприємств, що демонстрували середні або нижче середнього результати, тільки 28% відзначили важливість цього напрямку. Без урахування стратегії управління персоналом підприємства неможливо створити загальну стратегічну єдність, що ускладнює реалізацію стратегічних цілей.

Причинно-наслідкові зв'язки між цілями всіх складових у збалансованій системі показників знаходять висвітлення у стратегічних картах, що служать перехідною ланкою між формулюванням стратегії та її втіленням. Стратегічна карта сприяє доведенню інформації про стратегічні цілі підприємства до всіх її співробітників. У результаті співробітники навчаються стратегічно мислити й можуть внести власні ідеї й доповнення у формулювання місії й стратегії підприємства [19].

На рисунку представлені основні етапи розробки стратегічної карти людського капіталу. Стратегічна карта людського капіталу може розроблятися на період від трьох до десяти років залежно від різних умов функціонування підприємства.

Різна кількість показників обумовлена тим, що у стратегічній карті кожного рівня повинні бути тільки ті показники, на динаміку яких працівники даного рівня безпосередньо впливають, – показники, на виконання яких працівники впливати не можуть, не повинні бути включеними до стратегічної карти. Для кожного показника, що входить до стратегічної карти, необхідно встановити прогнозне (цільове) значення, на досягнення якого, за допомогою розробки відповідних заходів, мають бути спрямовані зусилля працівників.

У процесі впровадження стратегічної карти людського капіталу підприємству необхідно визначити як короткострокові, так і довгострокові цілі даного виду нематеріальних активів і коректувати поточну діяльність на основі останніх. Істотне значення має погодженість зазначених цілей із загальною місією й стратегією підприємства. Тому стратегічні цілі людського капіталу визначаються як для підрозділів, так і для рівнів організаційної структури. Заключним етапом впровадження стратегічної карти є план заходів, що передбачає відповідальних за виконання конкретних завдань і термін проміжних і підсумкових звітів.

Для правильного формулювання цілей людського капіталу необхідно мати чітке уявлення про види компетенцій, що сприяють реалізації ключових внутрішніх бізнес-процесів підприємства. Опис цих компетенцій дозволить сформулювати групи найбільш цінних положень у процесі реалізації стратегії та оцінити всі розбіжності між майбутніми потребами підприємства й дійсними умовами. Усунення розбіжностей можливе шляхом навчання або залучення до роботи співробітників, які володіють необхідними вміннями.

Висновки

Необхідність розробки стратегічної карти людського капіталу у збалансованій системі показників обумовлена ситуацією, що склалася в нових складних умовах економіки господарювання та демографічної кризи. Постійні зміни техніки і технології вимагають від підприємств відповідної реакції, що призводить до появи нових вимог щодо кваліфікаційного рівня персоналу. Стратегічна карта людського капіталу дозволить підвищити ефективність діяльності підприємства шляхом удосконалення процесів формування, використання та розвитку кваліфікованого персоналу. Таким чином, формування вимог підприємств до працівників за допомогою збалансованої системи показників дозволяє оптимізувати процес оцінки при наймі та атестації персоналу і впроваджувати своєчасні заходи щодо підвищення його кваліфікаційного рівня.

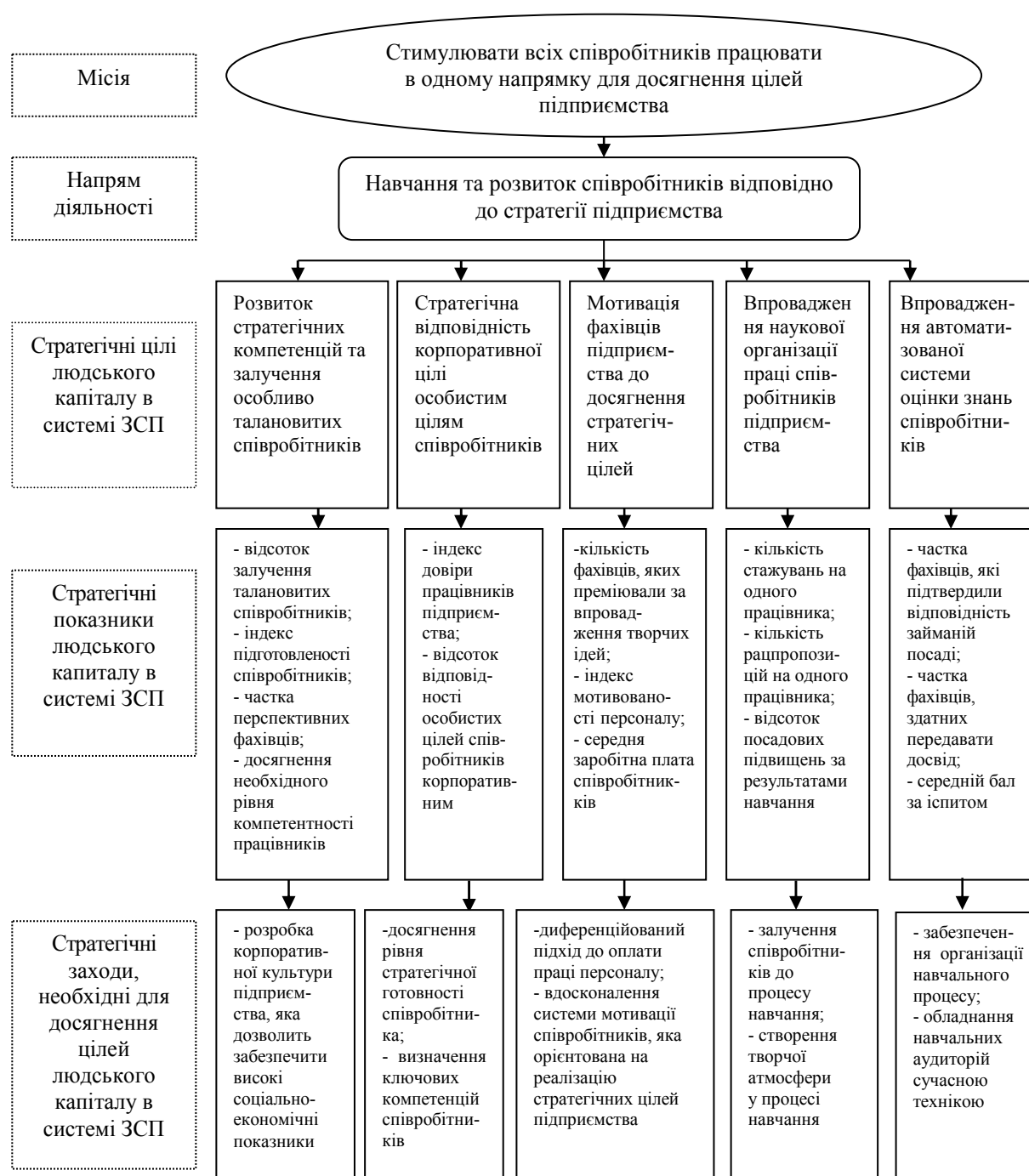


Рисунок. Етапи розробки стратегічної карти людського капіталу в системі ЗСП [авторська розробка]

Список використаних джерел

1. Собко Я. Профобразование по-новому / Я. Собко // Судебно-юридическая газета. – 2015. – № 42 (310). – С. 16.
2. Shultz T. Investment in Human Capital / T. Shultz. – N. Y. – L. – 1971. – 270 p.
3. Беккер Г. Экономика семьи и макроповедение / Г. Беккер // США: экономика, политика, идеология. – 1994. – № 2. – С. 99-107; № 3. – С. 93-98.

4. Геєць В. М. Довгострокові умови та фактори розвитку економіки України / В. М. Геєць // Економіка України. – 1999. – № 3. – С. 16-30.
5. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки / О. А. Грішнова. – К. : Т-во «Знання» : КОО, 2001. – 254 с.
6. Еськов А. Л. Развитие механизма мотивации труда в системе производственного менеджмента крупного предприятия : диссертация на соискание степени доктора экономических наук. – К., 2006. – 589 с.

7. Капелюшников Р. И. Человеческий капитал России: проблемы реабилитации / Р. И. Капелюшников, И. М. Албегова, Т. Г. Леонова // Общество и экономика. – 1993. – № 9–10. – С. 3–14.
8. Критский, М. М. Человеческий капитал / М. М. Критский. – Л. : Изд-во ЛГУ, 1991. – 120 с.
9. Лібанова, Е. М. Неформальний сектор ринку праці: визначення та методи оцінки / Е. М. Лібанова, А. Л. Баланда // Зайнятість та ринок праці : зб. наук. праць. – К., 1998. – Вип. 6. – С. 245–257.
10. Цыренова Е. Д. С совокупный человеческий капитал нации (формирование, функционирование его на макро-, мезо- и микроуровнях) : учебное пособие / Е. Д. Цыренова. – Иркутск : ИГЭА, 1996. – 148 с.
11. Вебер Ю. На пути к активному управлению с помощью показателей / Ю. Вебер, У. Шеффер // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – № 5 – С. 158.
12. Веттер М. Сбалансированная система показателей : практическое руководство по использованию : пер. с англ. / М. Веттер, О. Нильс-Горан, Ж. Рой. – М. : Вильямс, 2006. – 304 с.
13. Роберт С. Каплан. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: пер. с англ. / С. Роберт Каплан, П. Дейвид Нортон. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : ЗАО «Олимп-бизнес», 2004. – 320 с.
14. Фридаг Хервиг Р. Сбалансированная система показателей / Р. Фридаг Хервиг, В. Шмидт; [пер. с нем. М. В. Лапшинова]. – М.: Омега-Л, 2006. – 144 с.
15. Климов С. М. Интеллектуальные ресурсы организации / С. М. Климов. – СПб. : ИВЭСЭП : Знание, 2000. – 120 с.
16. Котов Є. Удосконалення теоретичного та науково-методичного забезпечення стимулювання охорони праці [Текст] / Є. Котов // Економіка промисловості. – 2001. – №1 (11). – С. 125-130.
17. Позднякова С. Формування механізму управління людським капіталом / С. Позднякова, О. Следь // Економічний аналіз. 2010. – № 7. – С. 323-326.
18. Корреспондент: Время суперменов. Рейтинг зарплат в ключевых отраслях Украины [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.korrespondent.net>.
19. Рамперсад К. Хьюберт. Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность: пер. с англ. / Хьюберт К. Рамперсад. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 352 с.

О. О. Коваленко

канд. екон. наук

Донбаська державна машинобудівна академія, м. Краматорськ,

С. В. Коваленко

Інститут міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка, м. Київ

ДИНАМІЧНА СИСТЕМА ІНДИВІДУАЛЬНИХ ПОКАЗНИКІВ ПРЕМІЮВАННЯ ЯК СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТ МОТИВАЦІЇ ЕФЕКТИВНОЇ ПРАЦІ СПЕЦІАЛІСТІВ

Постановка проблеми. Ефективність функціонування та соціальний розвиток тих чи інших суб'єктів господарювання (трудових колективів) забезпечується, насамперед, формуванням належних індивідуальних і колективних матеріальних стимулів, провідною формою реалізації яких є оплата праці різних категорій персоналу. Заробітна плата – це основна частина життєвих засобів працівників, що розподіляється між ними відповідно до кількості і якості витраченої праці, реального трудового внеску кожного і залежно від кінцевих результатів роботи підприємства.

Оплата праці – унікальна за природою категорія, призначена за своєю місією забезпечувати рішення, як мінімум, двох великих проблем: 1) відтворення робочої сили і людини; 2) зацікавленості працівників у результативності функціонування своїх організацій, розвитку економіки регіону, країни і суспільства в цілому. Застосування неефективної або несправедливої системи оплати призводить до зниження продуктивності праці, порушення трудової дисципліни, виникнення соціально-трудова конфліктів між працівниками і роботодавцем, негативно відображається на кінцевих результатах діяльності підприємства. Політика в сфері

оплати праці є складовою частиною управління підприємством. Відсутність ефективної системи матеріальної зацікавленості є однією з причин нестабільної роботи підприємства. Тому питання про організацію ефективної системи оплати праці є актуальним.

Аналіз останніх досліджень. Багато вітчизняних та закордонних вчених займалися дослідженням даної проблеми. Значний внесок у розвиток теорії і практики мотивації трудової діяльності зробили економісти-класики А. Сміт, Ф. Гілбрет, А. Маслоу, Ф. Герцберг, А. Афонін, Р. Оуен, Д. МакГрегор, В. Врум та інші, роботи яких стали основою теоретичних досліджень та практичних впроваджень. Серед сучасних дослідників можна виділити, зокрема, О. Амошу, Д. Богиню, О. Грішнову, О. Єськова, Г. Завіновську, А. Колота, С. Покропивного та ін. [1-3]. Значний внесок у розвиток наукової думки в сфері мотивації трудової діяльності, що потребує реалізації науково-технічної творчості, зробили такі вчені, як А. Гречан, Т. Дудар, О. Кендюхов, В. Мельниченко, П. Микитюк, А. Никифоров та ін. [4-7]. Однак значна частина праць цих учених має переважно загальнотеоретичний характер чи присвячена вирішенню окремих аспектів