

УДК 339.137.27

О.В.Зибарева, к.е.н.,

Інститут регіональних досліджень НАН України,
м. Львів,

О.О.Петрацк,

Буковинський державний фінансово-економічний університет,
м. Чернівці

СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ В ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМАХ

У статті наголошено на необхідності стратегічного управління людським капіталом. Побудована схема стратегічного управління персоналом. Здійснена характеристика факторів, які впливають на людський капітал за різними об'єктами аналізу. Обґрунтовано заходи, які забезпечать реалізацію стратегії управління людським капіталом в різних економічних системах.

В статті підкреслена необхідність стратегічного управління людським капіталом. Побудована схема стратегічного управління персоналом. Осуществлена характеристика факторов, влияющих на человеческий капитал по различным объектам анализа. Обоснованы мероприятия, которые обеспечат реализацию стратегии управления человеческим капиталом в разных экономических системах.

The necessity of strategic management of human capital is stressed in the article. The strategic HR diagram is constructed. The characterization of factors that affect the human capital for different objects of analysis is carried. The measures to ensure that implementation of the strategy manage human capital in different economic systems are substantiated.

Ключові слова: людський капітал, стратегічне управління, мотивація, праця, принципи управління.

У сучасних умовах глобалізації, інтернаціоналізації та транснаціоналізації економіки кожна соціальна система, у тому числі окрема країна, регіон і підприємство, перебуває у взаємозв'язку з різноманітними системами та зовнішнім середовищем. Саме тому постає чітке завдання перед науковцями та практиками управління забезпечувати економічний розвиток і успішне функціонування будь-якої економічної системи на тривалу перспективу. Одним із найважливіших елементів стратегічного управління є людський капітал.

Перша Доповідь про людський розвиток, опублікована ПРООН у 1990 році, докорінно змінила підходи до бачення перспектив розвитку як політиками, урядовцями, представниками міжнародних організацій та громадянського суспільства, так і науковцями, насамперед економістами. Доповідь запропонувала нову концепцію розвитку – концепцію людського розвитку, згідно з якою люди є справжнім багатством суспільства, а людський розвиток – процесом розширення можливостей і вибору для кожного члена суспільства. Згідно з Доповіддю про людський розвиток за 2010 рік проаналізовано прогрес, який вдалося досягти країнам у сфері людського розвитку, та запропоновано інноваційні виміри людського розвитку, а саме оновлений Індекс людського розвитку (ІЛР). Відповідно до Доповіді за 2010 рік, значення ІЛР України за 2010 рік дорівнює 0,710, що ставить країну на 69 позицію з 169 країн і територій. За період з 1990 до 2010 року значення ІЛР для України збільшилось з 0,690 до 0,710, тобто на 3 відсотки, або в середньому на 0,1 відсотка за рік. ІЛР України нижче середнього (0,717) по країнах Європи та Центральної Азії. Він також нижчий за середній показник країн із високим

рівнем людського розвитку (0,717) [1].

Тому в сучасних умовах впровадження стратегії управління людським капіталом є необхідністю в умовах досягнення конкурентоспроможності будь-якої системи. Як показує приклад країн світу, які демонструють економічне зростання, ефективне функціонування, насамперед, досягається завдяки управлінню людським розвитком, що в межах сучасних наукових теорій трактується як управління людським капіталом.

Важливі економічні аспекти формування та управління людським капіталом висвітлені в працях відомих науковців: О.Бугуцького, Д.Богині, В.Данюка, Г.Завіновської, О.Грیشної, Я.Крушельницької, Н.Кузнецової, М.Назарова, Н.Тітова, І.Тимоша, А.Чухно та інших.

Незважаючи на численні дослідження, окремі аспекти проблеми формування та розвитку людського капіталу потребують уточнення, розширення і поглиблення досліджень теоретичних положень. Крім того, системні кризи в Україні призвели до послаблення управління процесами розвитку людського капіталу.

У роботах вітчизняних і зарубіжних авторів досліджено теоретичні й практичні проблеми концепції людського капіталу, проте недостатньо висвітленими залишаються питання формування та розробки стратегії управління людським капіталом. Незавершеність обраного напрямку наукового дослідження зумовлює необхідність розроблення теоретичних підходів до стратегічного управління людським капіталом.

Безперечним є те, що функціонування будь-якої економічної системи пов'язано з працею. Людський фактор відображається не тільки у кількості працівників, витратах на оплату праці, але і у результативності праці. Саме тому аналіз стратегічного управління не буде повним без дослідження етимології категорії "праця".

Людина – чутливий ресурс, який діє залежно від психофізіологічних особливостей, відгукується на заохочення та стягнення. Вона прагне пізнати сенс життя, їй необхідні свобода, розвиток у процесі праці, відчуття успіху [2, с.235]. Людина змінюється з часом, тому необхідно постійно змінювати і вдосконалювати систему управління персоналом та його ефективністю на підприємствах. У розвитку кожної окремо взятої людини праця відіграє велику роль. Крім того, вона дає поштовх для економічного зростання підприємств, галузей та прогресу економіки в цілому. Праця є одним з основних об'єктів теоретичних досліджень у більшості наук, а також основою виробництва, відображенням його багатогранності.

Прийнято вважати, що праця – це всяке розумове й фізичне зусилля, що починається частково або цілком з метою досягнення якого-небудь результату. При цьому підкреслюється "важкість зусиль", що пов'язано, насамперед, з тим, що протягом тисячоліть матеріальні блага були результатом зусиль нижчих шарів суспільства [3, с.28].

Так, за Г.В.Осовською, праця – прямий внесок у виробництво (обслуговування), який люди роблять за рахунок фізичної та розумової

діяльності [4, 246].

Необхідно зважати на те, що трудові ресурси характеризуються деякими специфічними рисами: працівник може відмовитися від умов праці, може звільнитися, протестувати, змінити професію, кваліфікацію, і, відповідно, буде змінюватися ефективність його праці. Також трудові ресурси соціально не однорідні, територіально прив'язані, що ускладнює процес управління ними [2, с.235].

Особливістю людської праці є те, що вона характеризується трьома основними рисами: усвідомленістю дій, енерговитратністю та результативністю. Р.Дяків визначає працю як діяльність людини, яка вимагає від неї зусиль, енергозатрат, усвідомлення доцільності і необхідності виконання роботи [5, с.472]. Причому під результативністю мається на увазі суспільно корисний результат.

Але, на нашу думку, найбільш повне визначення даної категорії праці дає економічна енциклопедія за редакцією С.В.Мочерного: «Праця – це діяльність людини, спрямована на створення життєвих благ, надання послуг, організацію функціонування господарства й суспільства та управління ними; особлива форма взаємодії між людиною і природою, обміну діяльністю та її результатами між людьми» [6, с.39].

Вже давно аксіомою економічної теорії та практики є те, що головними ресурсами суспільного виробництва є людські, які включають теоретичні знання, практичний досвід та кваліфікацію персоналу. На жаль, сьогодні на переважній більшості підприємств спостерігається відсутність або неефективність чи формальність заходів з реалізації загальної кадрової стратегії. Саме тому вимогою часу є формування та реалізація стратегії управління людським капіталом.

За О. Грішнвою, людський капітал – це економічна категорія, яка характеризується сукупністю сформованих і розвинутих унаслідок інвестицій продуктивних здібностей, особистих рис і мотивацій індивідів, що перебувають у їх власності, використовуються в економічній діяльності, сприяють зростанню продуктивності праці і завдяки цьому впливають на зростання доходів свого власника та національного доходу [7].

Через значну мобільність ринку праці та швидку зміну попиту на різні види праці відсутня стабільність, тому ускладнюється планування та прогнозування діяльності. Крім того, змінилась сутність управління – перехід від авторитарних, адміністративних методів до методів партнерства та співробітництва.

Також більшість західних компаній віддають перевагу спрощенню структури економічних систем через зменшення рівнів структурної ієрархії. Ще одна тенденція сучасної теорії та практики управління людським капіталом – відсутність чіткої географічної межі підприємств. В епоху через більш зростаючого значення комп'ютерних технологій та посилення тенденцій глобалізації зменшується потреба у територіальній прив'язаності працівників до робочого місця та регламентації меж робочого часу.

Сьогодні не достатньо просто мати кваліфікованих працівників, а необхідні такі працівники, які зорієнтовані на постійний розвиток та професійне навчання.

Система мотивації повинна бути унікальною, відпрацьовуватись залежно від виявлення внутрішніх мотивів та зовнішніх стимулів працівників, специфіки галузі, особливості діяльності та наявних ресурсів. Тільки тоді створена система мотивації буде працювати ефективно та призводити до позитивних результатів.

Сьогодні не існує єдиного алгоритму для створення стратегії управління людським капіталом, проте, на нашу думку, враховуючи вищесказане, основними складовими такої стратегії є: кваліфікована робоча сила, гнучкість організації праці, ефективний менеджмент, дієва система мотивації праці та безперервний розвиток персоналу (рис. 1).

Враховуючи ці основні напрямки управління людським капіталом, нами була здійснена спроба побудови схеми стратегічного управління (рис. 2).

Так, необхідно всю стратегічну діяльність звести до реалізації чотирьох основних функцій: планування, організації, управління та розвитку. Функція планування знаходить своє відображення у визначенні потреби у персоналі. При чому централізоване визначення потреби є складним та неефективним, тому цю функцію необхідно покласти на керівників лінійних підрозділів, підвищивши їх відповідальність за результати роботи підрозділу зокрема та підприємства загалом. Для формування оптимальної структури персоналу необхідно відстежувати віддачу управлінського персоналу, зокрема його продуктивність праці та вплив прийнятих рішень на результати роботи підприємства.



Рис. 1. Карта стратегічного управління людським капіталом*

*Джерело: розроблено автором О. О. Петрашак

Функція організації реалізується через управління наймом і звільненням робочої сили та укладанням трудових договорів, веденням кадрової документації. Процес найму кадрів є вкрай важливим, оскільки при правильній його організації можна зменшити плинність кадрів, час адаптації нових працівників і, як наслідок, підвищити загальну продуктивність праці колективу. Звільнення працівника може негативно вплинути на психологічний клімат трудового колективу, тому керівникам структурних підрозділів необхідно чітко усвідомлювати, що процес вивільнення працівників не повинен бути суто механічним, а органічно вписуватись у загальну стратегію управління персоналом. Укладання трудових договорів та ведення кадрової документації є одним із найбільш дієвих способів уникнення можливих конфліктних ситуацій із працівниками.

Функція управління відображається через оцінку, мотивацію та винагороду працівників і створення сприятливого морально-психологічного клімату у колективі. Застосування об'єктивної та цілісної оцінки персоналу та створення на її основі системи мотивації, яка буде справедливою та зрозумілою кожному працівнику підприємства, є складним процесом.

Функція розвитку реалізується через виявлення потенціалу працівників та підвищення кваліфікації працівників. Професійний розвиток, що забезпечить цілеспрямоване зростання кількісних та якісних характеристик людського капіталу, підвищить загальну продуктивність всієї економічної системи.



Рис. 2. Схема стратегічного управління персоналом підприємств*

*Джерело: розроблено автором О. О. Петрашак

Останнім часом багато робіт і дискусій присвячено колективній праці, оскільки на будь-якому підприємстві виробничий процес забезпечує сукупність працівників. На кожному рівні проблеми праці розв'язуються по-різному.

Розроблена Б.М.Генкіном і вдосконалена нами характеристика факторів, які впливають на людський капітал, подана у табл. 1 [8, с.129].

Характеристика факторів, які впливають на людський капітал за різними об'єктами аналізу*

Характеристики	Об'єкти аналізу		
	Працівник	Підприємство	Регіон, країна
1	2	3	4
Здоров'я	Працездатність Час та причини непрацездатності	Втрати робочого часу Витрати на забезпечення здоров'я персоналу	Демографічний потенціал нації Середня тривалість життя Рівень захворюваності населення (в т.ч. поширення глобальних хвороб) Витрати на охорону здоров'я Рівень бідності, Якість життя
Моральність	Ставлення до оточуючих	Стосунки всередині колективу Кількість конфліктів Втрати від шахрайства	Злочинність Поширення асоціальних явищ у суспільстві Соціальна напруженість Соціальне відторгнення Соціальне залучення
Творчий потенціал	Творчі здібності	Кількість винаходів, патентів, раціоналізаторських пропозицій	Доходи від авторських прав Темпи технічного прогресу Витрати держави на освіту і науку Захист авторських прав Розвиток інноваційних фондів
Активність	Бажання реалізувати здібності		
Організованість та асертивність	Акуратність, раціональність, дисциплінованість, доброзичливість	Втрати від порушень дисципліни Старанність	Законодавство Дотримання норм законодавства Рівень економічної злочинності Втрати від злочинної діяльності на рівні регіону та країни
Освіта	Знання Тривалість навчання	Частка спеціалістів із вищою освітою Витрати на підвищення кваліфікації персоналу	Середня тривалість навчання в школі та ВНЗ Витрати держави на освіту і науку Підвищення кваліфікації Відповідність фахової підготовки потребам ринку
Професіоналізм	Навички Рівень кваліфікації	Якість продукції Втрати від браку	Надходження до бюджетів різних рівнів Доходи від експорту Втрати внаслідок непрофесійних дій працівників на всіх рівнях
Ресурси робочого часу	Час зайнятості	Чисельність працюючих Кількість відпрацьованих людино-годин	Кількість економічно активного населення Кількість зайнятого населення Рівень безробіття Співвідношення зайнятого і незайнятого населення Навантаження на бюджет стосовно соціальних виплат

*Джерело: розроблено авторами О.В.Зибаревою, О.О.Петращак на основі характеристики Б.М.Генкіна [8, с.129]

Розглядаючи проблематику теорії праці на даному рівні, необхідно пов'язувати спрямованість праці окремих працівників, підприємства та галузі із суспільним виробництвом. При формуванні загальної стратегії управління людським капіталом важливе значення має визначення основних принципів, якими варто керуватись при реалізації цієї стратегії.

Під принципами стратегічного управління персоналом, К.В.Сатушева та О.В.Душка розуміють основні положення, норми поведінки та правила, яких повинні дотримуватись керівники у своїй діяльності [9].

В економічній літературі [10-13] зустрічаються різноманітні класифікації принципів менеджменту персоналу, нами була зроблена спроба їх систематизувати. Так, варто виділити наступні принципи стратегічного управління персоналом: системність, гнучкість, комунікативність, комплексність, функціональність, динамічність, ситуаційність, організаторський підхід.

Системність – передбачає, що впливаючи на персонал, керівник повинен

усвідомлювати, що об'єкт управління є частиною взаємопов'язаної системи, і прийняті рішення неминуче вплинуть на загальні результати.

Гнучкість – управлінські рішення повинні швидко адаптуватись до змін навколишнього середовища і не виступати догмами.

Коміункативність – враховуючи те, що персонал – це специфічний ресурс діяльності, то розвиток комунікативності сприятиме забезпечення довіри до керівництва та правильності рішень, що приймаються.

Комплексність – потребує обліку економічних, організаційних, соціальних та психологічних аспектів управління, адже один упущений елемент нівелює будь-яке управлінське рішення.

Функціональність – полягає в тому, що процес управління персоналом розглядається як сукупність функцій, які виконують менеджери з персоналу та керівники функціональних підрозділів.

Динамічність дозволяє розглядати суть управління персоналом як діалектичний процес, тобто проводити ретроспективний аналіз та довгостроковий прогноз.

Ситуаційність – передбачає використання методів управління персоналом залежно від конкретної ситуації та категорії працівників, на яких потрібно вплинути.

Також, на нашу думку, слід додати організаторський підхід, який передбачає чітку регламентацію, розподіл повноважень та функцій між керівниками функціональних підрозділів.

Таким чином, сьогодні не існує єдиного алгоритму для створення стратегії управління людським капіталом, проте, на нашу думку, основні складові такої стратегії: кваліфікована робоча сила, гнучкість організації праці, ефективний менеджмент, дієва система мотивації праці та безперервний розвиток персоналу.

Дієвими заходами, які забезпечать реалізацію стратегії управління людським капіталом на всіх рівнях управління економічної системи, є: визнання необхідності існування стратегії, залучення до стратегічного планування керівників нижчих ланок управління, залучення до реалізації стратегії безпосередніх учасників, що є типовою практикою західних компаній. Важлива роль повинна відводитись роз'яснювальній роботі, аналізу мотивуючих та демотивуючих чинників, адже часто причиною неефективної реалізації стратегії стає опір змінам, які чинять самі працівники. У сучасних умовах господарювання складовими трудових технологій на всіх рівнях економічної системи повинні стати нелінійність і відкритість, самоорганізація і самоуправління, альтернативність шляхів тощо. Для складноорганізованих систем, якими сьогодні виступають підприємства, регіони, країни, існує кілька альтернативних шляхів розвитку, результативність їх діяльності залежить від узгоджених дій як на найвищих рівнях управління, так і на рівнях безпосереднього виконання стратегічних дій.

Список використаних джерел:

1. Human Development Report [Електронний ресурс]. – Access mode:

hdr.undp.org/en/reports/global/hdr2011/news/eeca.

2. Мошек Г.Є. Менеджмент підприємства : підруч. / Г.Є. Мошек, Л.А. Гомба, Л.П. Піддубна. – К. : КНТЕУ, 2002. – 371 с.
3. Економіка праці і соціально-трудові відносини : навч. посіб. [для студ. ВНЗ] / А.В. Мерзляк, Є.П. Михайлов, М.Х. Коряцький, Г. О. Михайлова ; під ред. Є. П. Михайлова. - 2-ге вид., перероб. та доповн. – К. : ЦНЛ, 2005. – 240 с.
4. Осовська Г. В. Економічний словник / Г.В.Осовська, О.О.Юшкевич, Й.С.Завадський. – К. : Кондор, 2007. – 357 с.
5. Енциклопедія бізнесмена економіста менеджера / за ред. Р. Дяківа. – К.: Міжнародна економічна фундація. 2000. – 703 с.
6. Економічна енциклопедія: [у 3-х томах] / редкол. : С.В. Мочерний (відп. ред.) [та ін.]. – К. : Видавничий центр "Академія", 2002. – Т. 3. – 2002. – 952 с.
7. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки / О.А. Грішнова. – К.: Знання, 2001. – 254 с.
8. Кирсанов К. А. Теория труда : [учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению «Экономика» и др. экон. спец.] / К.А. Кирсанов, В.П. Буянов, Л.М. Михайлов ; Моск. акад. экономики и права. – М. : Экзамен, 2003. – 414 с.: ил., табл.
9. Сатушева К.В. Принципи стратегічного управління / К.В.Сатушева, О.В. Душка // Економіка розвитку. – 2011. - №1 – С. 15-17.
10. Балабанова Л.В. Управління персоналом : навч. посіб. / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. - К. : ВД "Професіонал", 2006. – 512 с.
11. Осовська Г.В. Управління трудовими ресурсами : навчальний посібник / Г.В.Осовська, О.В.Крушельницька. – К. : Кондор, 2008. – 224 с.
12. Савельєва В. С.Управління персоналом : навч. посіб. / В.С. Савельєва, О.Л. Єськов. – К. : Вид. дім «Професіонал», 2005. – 335 с.: ил., табл.
13. Управління персоналом : навч. посібник./ М.Д. Виноградський, С.В. Беляєва, А.М. Виноградська, О.М. Шапова. – К. : ЦНЛ, 2006. – 504 с.