

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ РОЛІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

В статті обґрунтовано значення людського капіталу для забезпечення конкурентності підприємства і сформульовано передумови формування стратегічної ролі управління людським капіталом для його розвитку. Автором запропоновано алгоритм формування стратегічної ролі управління людським капіталом

Ключові слова: людський капітал, стратегічне управління, стратегічні цілі

В статье обосновано значение человеческого капитала для обеспечения конкурентности предприятия и сформулированы условия формирования стратегической роли управления человеческим капиталом для его развития. Автор предлагает алгоритм формирования стратегической роли управления человеческим капиталом.

Ключевые слова: человеческий капитал, стратегическое управление, стратегические цели.

The article proves the important role of the human capital assets in provision of the enterprise competitiveness and sets forth the prerequisites for the formation of the strategic role of the human capital assets for its development. The author suggests the mechanism of the strategic role of the human capital assets formation.

Key words: human capital assets, strategic management, strategic goals.

Постановка проблеми. Проблема використання людського капіталу для вітчизняної економіки стає все більш актуальною. Сучасні світові тенденції розвитку продуктивних сил свідчать про зростаюче значення ролі інтелектуального (в тому числі і людського) капіталу в забезпеченні конкурентоспроможності підприємств. Підтвердженням цьому є численні наукові публікації зарубіжних і вітчизняних вчених, в яких висвітлено різні аспекти формування і використання людського капіталу.

Серед українських науковців і практиків окремі аспекти згаданої проблематики висвітлені в працях В.Геєця, Д.Богигі, О. Бервено, У. Садової, Л.Семів, І. Журавльової, О. Кендюхова, О. Лапіна, Н.Маркової, О. Стрижак, С.Легенчук, Р. Романів, А.Чухно, О. Бігдан, О. Бутнік-Сіверського, М. Вачевського, І. Дахно, А. Красовської.

Актуальність і наукова новизна. Наукова новизна статті полягає в обґрунтуванні чотирьох ключових передумов стратегічної ролі управління людським капіталом на підприємстві, якими є: формування партнерських зв'язків з внутрішніми клієнтами підрозділів підприємства, забезпечення доступу до інформації про стратегічні цілі і напрямки розвитку організації, нагромадження засобів, адекватних встановленим завданням, всебічне обґрунтування закріплення сфер повноважень підрозділів, які управляють людським капіталом. Елементом новизни є також запропонований автором алгоритм формування стратегічної ролі управління людським капіталом на підприємстві.

Метою даної статті є висвітлення ролі людського капіталу і визначення передумов формування стратегічної ролі управління людським капіталом для розвитку підприємства.

Виклад основного матеріалу. Формування і впровадження стратегії підприємства значною мірою залежить від вибору концепції управління людським капіталом.

Ефективна стратегія управління людським капіталом повинна передбачати створення наступних передумов:

- формування партнерських зв'язків з внутрішніми клієнтами підрозділів підприємства
- забезпечення доступу до інформації про стратегічні цілі і напрямки розвитку організації
- нагромадження засобів, адекватних встановленим завданням
- всебічне обґрунтування закріплення сфер повноважень підрозділів, які управляють людським капіталом.

Аналіз практики функціонування профільних підрозділів на підприємствах, де вони створені, свідчить про те, що стратегічна роль людського капіталу, зокрема міжлюдських стосунків, на рівні чисто інтелектуальному не заперечується і визнається. Значно складніше створити і використати механізми

достосування способу функціонування фірми до цієї стратегічної ролі. Звичайно, є підприємства, в яких ця проблема вирішується – як правило, це пов’язане з особистими переконаннями керівництва чи власників. В переважній більшості підприємств використання потенціалу людського капіталу закінчується констатацією того факту, що справді, люди є найважливішим активом фірми, але поза цим не відбуваються жодні конкретні дії. Звідси виникає проблема пошуку механізмів, які б вищезгадані чотири передумови для стратегічної ролі людського капіталу у організації перенести зі сфери бажаного в сферу реальних дій.

Формування стратегічної ролі управління людським капіталом необхідно починати від поглибленого вивчення бізнесу підприємства і побудови партнерських стосунків на всіх рівнях підприємства, включаючи підрозділи найнижчого рівня. Практика свідчить про те, що найбільш ефективними підрозділами підприємства є ті, які поєднують специфічні знання і інформацію, що стосується міжлюдських стосунків, зі знаннями і інформацією ділового характеру.

З іншого боку, підрозділи, відповідальні за управління міжлюдськими стосунками не повинні в процесі співпраці з діловими вертикалями брати на себе повну відповідальність за формування партнерських зв’язків з внутрішніми клієнтами підрозділів підприємства. Досить часто трапляється, коли процес рекрутації, розвитку чи оцінки працівників лінійними керівниками делегується менш завантаженим, на їх думку, працівникам профільних підрозділів (підрозділів, відповідальних за управління людським капіталом). В цьому випадку співпраця профільних підрозділів з іншими підрозділами досить часто призводить до формального підходу до реалізації функцій управління людським капіталом.

Водночас управління персоналом є настільки відповідальним і важливим процесом, що в цій сфері жоден керівник не повинен делегувати своїх повноважень на нижчі рівні управління (див., напр., [1]).

Аналіз практики управління людським капіталом на підприємствах, які вважаються лідерами в своєму секторі ринку, дає змогу виділити два підходи до співпраці профільних підрозділів² з іншими підрозділами підприємства (які для профільних підрозділів є “внутрішніми клієнтами”):

- концепція стратегічного партнерства;
- концепція підприємства в підприємстві.

Суть і основні риси цих концепцій представлені в таблиці.

Порівняння концепцій співпраці підрозділів управління людським капіталом з внутрішніми клієнтами

Риси	Модель стратегічного партнера	Модель “Підприємство в підприємстві”
Філософія і принципи співпраці	Кожна вертикаль має розроблені власні цілі і пріоритети, а вертикаль профільних підрозділів є партнером в їх розробці і впровадженні. Вертикаль управління людським капіталом не повинна мати власної стратегії	Вертикаль управління людським капіталом розглядається як окреме підприємство, яке повинне бути конкурентоспроможним на горизонталях управління в стосунку до зовнішніх фірм, які надають подібні послуги. Це вимагає від профільних підрозділів розробки власної стратегічної карти результатів
Спосіб налагодження співпраці	Формальний договір, який визначає очікувані обсяги і характер підтримки для конкретного підрозділу з боку профільних підрозділів	Договір, аналогічний тим, які укладаються з зовнішніми партнерами
Критерії оцінки співпраці	Вертикаль управління людським капіталом бере на себе зобов’язання покращити параметри діяльності підрозділів, які виступають клієнтами	Задоволення клієнта, співвідношення ціна/якість
Спосіб передачі зворотної інформації щодо співпраці	Внутрішній клієнт періодично передає інформацію вертикалі управління людським капіталом	Як правило, лише після виконання замовлення передбаченого договором

В процесі визначення обсягів і виду підтримки для конкретного внутрішнього клієнта необхідно врахувати:

- специфічні навички і вміння, необхідні для реалізації поставлених цілей і завдань даного клієнта;
- часові і ресурсні обмеження участі в конкретних проектах і внутрішня готовність до їх реалізації;
- досвід внутрішнього клієнта в управлінні людським капіталом і обізнаність з конкретними завданнями
- свідомлення цілей і умов співпраці

Завдяки врахуванню вищезгаданих чотирьох факторів стає можливим налагодження ефективної співпраці профільних підрозділів з їх клієнтами, а підтримка, яка надаватиметься цими підрозділами буде відповідною, тобто

² Тут і далі в тексті профільними підрозділами вважаються ті, які займаються управлінням людським капіталом.

настільки сильною, наскільки це абсолютно необхідно і настільки малою, наскільки це можливо. Йдеться про те, що не слід замінювати клієнта в управлінні людським капіталом, а лише забезпечити його підтримку у сфері управління людським капіталом в межах компетенції клієнта таким способом, який в найбільшій мірі забезпечував би реалізацію цілей. З іншого боку, така підтримка повинна відповідати цілям і завданням профільних підрозділів у сфері обслуговування конкретного внутрішнього клієнта. На жаль досить часто діяльність профільних підрозділів (які представлені в багатьох підприємствах виключно відділом кадрів) є неефективною, оскільки базуються на необґрунтованих передумовах. Внутрішній клієнт часто звертається до профільного підрозділу з суб'єктивно оціненими потребами, які не завжди є правильно сформульованими або ж базуються на помилкових висновках. Наприклад, можна очікувати підтримки профільного підрозділу в підборі “внутрішнього” кандидата на посаду керівника відділу, аргументуючи, що основною компетенцією є знання підприємства, а потім виявити, що прийнятий на основі цього критерія працівник не дає собі ради з управління своїми колишніми колегами (так звана пастка Петера).

Профільні підрозділи не можуть покладатись на те, що внутрішній клієнт завжди буде знати, що для нього є найважливішим і який варіант вирішення його проблем в управлінні людським капіталом буде найкращим. Тому слід відзначити, що, незалежно від обраної моделі співпраці вертикалі управління людським капіталом з рештою підприємства, умовою їх ефективної діяльності є справді партнерські і ґрунтовані на взаємній повазі зв'язки, в яких обидві сторони враховують точку зору партнера. В такій ситуації внутрішній клієнт буде відкритим для обговорення своєї ситуації, аналізу проблем і навіть зміни власної точки зору.

Стратегічне управління людським капіталом на вітчизняних підприємствах досить часто пов'язане з двома проблемами, без вирішення яких не можна взагалі вести мову про розвиток людського капіталу як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. Суть цих проблем полягає в наступному.

Першою зі згаданих проблем виступає саме ставлення керівництва підприємств до стратегічного управління. Стратегія управління людським капіталом є функціональною стратегією, яка виникає з положень загальної стратегії розвитку всього підприємства і узгоджується з іншими функціональними стратегіями. В той же час значна кількість вітчизняних підприємств або взагалі не мають стратегії розвитку, вважаючи її розробку заняттям другорядним або взагалі не потрібним, або ж стратегія їх розвитку не може вважатись повноцінним робочим документом внаслідок численних помилок, допущених в процесі його розробки (наприклад, не вказуються, хоча б приблизно, шляхи досягнення стратегічних цілей). Водночас теорія і практика свідчать про те, що розробка стратегії розвитку підприємства є вихідним пунктом формування тактичних і операційних планів, визначає ключові проблеми, вирішення яких забезпечить підприємству належний рівень конкурентоспроможності на ринку.

Другою проблемою є недооцінка ролі підрозділів, завданням яким мало б бути управління людським капіталом. Такі підрозділи досить часто виконують поточні завдання, які доручає їм керівництво підприємства, і які не мають нічого спільного з розвитком людського капіталу і створенням доданої вартості. Як відзначав свого часу В.Врум, через відсутність стратегічних цілей працівники профільних підрозділів зосереджуються на своїх щоденних завданнях і визначають для себе власні, адекватні виконуваним завданням критерії ефективності, котрі мають операційний характер. Це виникає з самої природи праці, котра як мотивована дія мусить мати ціль і пов'язаний з нею позитивний (чи негативний) стимул. [2]. Беручи до уваги, що дана проблема була актуальною для європейських країн вже в 60-х роках минулого століття, а для вітчизняних підприємств є не вирішеною й сьогодні, можна зробити висновок про величезне відставання вітчизняної теорії і практики в цій сфері менеджменту.

Якщо працівники профільних підрозділів не в стані віднести ефекти своєї праці до очікувань підприємства і водночас не хочуть зневіритись в доцільності своєї праці, вони починають все в більшій мірі покладатись на власній оцінці ефектів праці, навіть якщо ця оцінка базується на цілком суб'єктивних передумовах.

Важливою для сучасного підприємства проблемою є доступ до засобів, адекватних вирішуванню завданням. З цієї точки зору слід зосередити увагу керівництва підприємств на двох суттєвих аспектах:

- по-перше, необхідність раціоналізації функціонування профільних підрозділів шляхом винесення частини їх завдань за межі підприємства (так званий “outsourcing”, або шляхом скорочення їх бюджетів (скорочення інвестицій в людський капітал);
- по-друге, необхідність зміни підходів до способу формування бюджетів профільних підрозділів.

Якщо йдеться про перший аспект, то доцільно звернути увагу на те, що людський капітал, подібно до інших видів капіталу, підлягає “зношенню”. І хоча як єдина форма капіталу він має обмежену здатність до автономного примноження своєї вартості, то, однак, суттєве обмеження інвестицій в людський капітал може призвести до того, що його вартість не повністю відтворюється, не говорячи вже про нагромадження. Визнання стратегічної ролі людського капіталу означає також, що кошти, які виділяються з бюджету підприємства на відтворення і розвиток людського капіталу, повинні визначатись не стільки в контексті історичних витрат, скільки через призму вартості, яку мають створити ці кошти в короткому і довгому часових горизонтах.

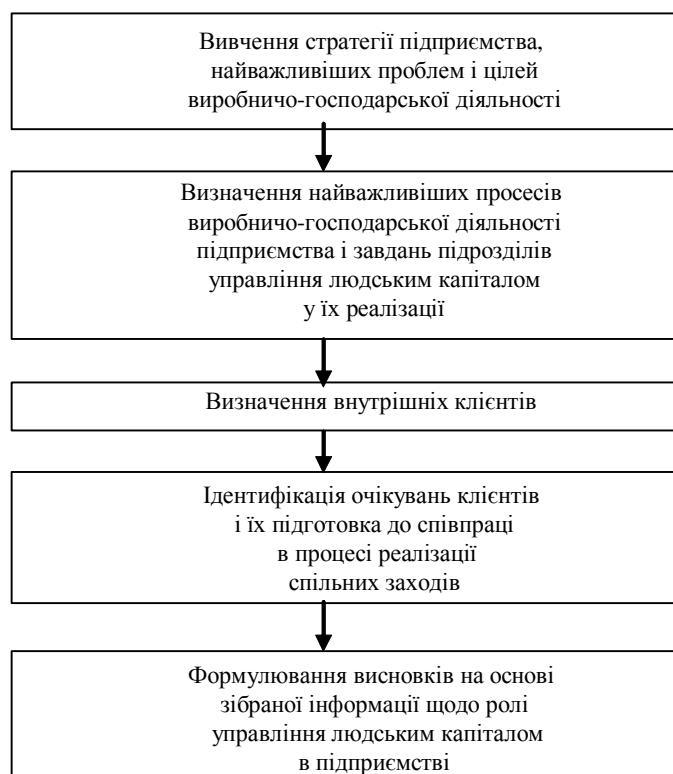
В багатьох підприємствах (особливо великих) все ще існує практика фінансування профільних підрозділів, згідно з якою кошти на управління людським капіталом збільшуються чи зменшуються в

порівнянні з минулим роком, в залежності від фінансового стану підприємства, без проведення належного аналізу, чи ці кошти взагалі були достатніми і чи належним чином використовувались. І хоча на перший погляд, такий підхід здається цілком нераціональним, керівництво підприємств пояснює таку практику тим, що трактує витрати на управління людським капіталом як зло, якого не можна уникнути.

З іншого боку, незначна частка інвестицій в людський капітал в загальних інвестиційних витратах підприємства, може бути обумовлена недостатньою обізнаністю керівництва зі специфікою цього типу інвестицій. В таких випадках керівництво підприємств поводить себе як обережний інвестор, котрий, не знаючи навіть основних параметрів заходів з портфеля інвестицій в людський капітал (при цьому всі ініціативи і проекти, які фінансуються з бюджету профільних підрозділів, можна трактувати як інвестиційний портфель), вважає, що весь портфель інвестицій в людський капітал дає надійний, хоч точно не визначений, рівень прибутку, і вважає, що найкращою інвестиційною стратегією є регулярне інвестування в міру постійних квот в диверсифікований портфель інвестицій. Іншими словами, замість спроби визначити, який напрямок інвестицій в людський капітал є найбільш ефективним, керівництво підприємства делегує повноваження по використанню бюджету профільних підрозділів відповідному менеджеру, який виконує роль “інвестиційного консультанта”.

Досить часто в практиці управління людським капіталом виникає питання про місце і роль керівника з питань управління персоналом. Цікавим є те, що при цьому дискусії стосуються питання про включення такого керівника до складу ради директорів чи іншого колегіального органу управління на вищому рівні.

Доцільно було б вважати, що процес посилення ролі людського капіталу в підприємстві не обов'язково повинен починатись з введення керівника з питань управління персоналом в склад ради директорів чи інший колегіальний орган управління на вищому рівні. Якщо вдасться забезпечити три інші умови, тобто налагодити патрнерські зв'язки з іншими підрозділами підприємства, основою яких є знання ситуації і стратегії підприємства, забезпечити доступ до інформації про стратегічні цілі і напрями розвитку підприємства, забезпечити адекватне виконуваним завданням фінансування підрозділів, які займаються проблемами управління людським капіталом, а також фінансування, необхідне для реалізації очікувань стосовно функції управління людським капіталом, то навіть відсутність директора з питань управління персоналом в складі вищого колегіального органу управління підприємством не буде перешкодою для реалізації стратегічної ролі управління людським капіталом



Алгоритм формування стратегічної ролі управління людським капіталом

На рисунку представлено алгоритм формування стратегічної ролі управління людським капіталом. Він складається з п'яти кроків. Як видно з представленої на рисунку схеми, ці кроки передбачають послідовне

здійснення заходів, метою яких є створення відповідних передумов формування стратегічної ролі управління людським капіталом. Необхідно відзначити, що успішне вирішення цієї проблеми, як свідчить практика, можливе лише при злагодженій співпраці керівників на всіх рівнях управління підприємством.

Висновки. З представленого вище можна зробити наступні висновки.

Стратегічна роль управління людським капіталом на підприємстві базується на створенні наступних ключових передумов:

- забезпечення формування партнерських зв'язків з внутрішніми клієнтами підрозділів підприємства,
- забезпечення доступу до інформації про стратегічні цілі і напрямки розвитку організації,
- нагромадження засобів, адекватних встановленим завданням,
- всебічне обґрунтування закріплення сфер повноважень підрозділів, які управляють людським капіталом.

Формування стратегічної ролі управління людським капіталом на підприємстві є процесом послідовної реалізації наступних завдань:

- визначення найважливіших процесів виробничо-господарської діяльності підприємства і завдань підрозділів управління людським капіталом у їх реалізації
- визначення внутрішніх клієнтів
- ідентифікація очікувань клієнтів і їх підготовка до співпраці в процесі реалізації спільних заходів
- формулювання висновків на основі зібраної інформації щодо ролі управління людським капіталом в підприємстві.

Література

1. Bossidy L. *The Job No CEO Should Delegate* / Bossidy L. // *Harvard Business Review*. – 2001. – March. – 2001. – S.47.
2. Vroom V.H. *Work and Motivation* / V.H.Vroom. – New York : John Wiley & Sons. – 1967. – S.13.
3. *Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку* / За ред. акад. НАН України В.М. Гейця. – К. : Ін-т економ.прогнозув., Фенікс, 2003.
4. Вакульчик О. М. *Структура інтелектуального капіталу підприємства в умовах розвитку постіндустріальної економіки* / Вакульчик О. М., Ступнікер Г. Л. // *Вісник Харків. соц.-економ. ін.-ту*. – 2008. – № 5. – С. 2–7.
5. Немчин О. *Введення інтелектуальної власності в господарський оборот – український інноваційний прорив* / Немчин О. // *Інтелектуальна власність*. – 2008. – № 4. – С. 20–21.
6. Дойль П. *Маркетинг, орієнтований на стоимость* / Дойль П. : [пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревського]. – СПб: Питер, 2001. – 480 с.