

УДК 336.773:330.142.2

Турило А.М., д.е.н., професор

Короленко Р.В.

КЕІ ДВНЗ «Криворізький національний університет»

ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ ПРАЦІВНИКА ПІДПРИЄМСТВА

У публікації розкрито сутність концепції управління персоналом, яка полягає в тому, що працівники, як і інші ресурси, є надбанням компанії, її капітал, який треба вміло використовувати, мотивувати, розвивати з тим, щоб досягти стратегічних цілей. Запропоновано модель взаємозв'язку стратегії управління людським капіталом працівника і загальної стратегії підприємства, яка заснована на модифікованій матриці стратегій М. Портера. Обґрунтовано і досліджено концептуальні основи формування стратегії управління людським капіталом працівника підприємства, що базуються на ефективному використанні конкурентних переваг даного ресурсу в процесі інноваційного розвитку підприємства.

Ключові слова: бізнес-стратегія, стратегія управління персоналом, людський капітал підприємства, людський капітал працівника підприємства, стратегія управління людським капіталом працівника підприємства.

Turylo A.M., Korolenko R.V.

BASICS OF HUMAN CAPITAL MANAGEMENT STRATEGIES EMPLOYEE ORGANIZATIONS

The publication discloses the essence of the concept of human resource management, which is that workers, like other resources, are the property of the company, its capital, which needs to be skillfully used to motivate and develop in order to achieve strategic objectives. A model of the relationship of human capital management strategy of the worker and the overall strategy of the enterprise, which is based on a modified matrix strategies M. Porter. Substantiated and investigated the conceptual basis for the formation of human capital management strategies employee enterprises based on the efficient use of the competitive advantages of this resource in the innovative development of the enterprise.

Keywords: business strategy, human resource management strategy, human capital, enterprise, human capital, employee of an enterprise, the strategy of human capital management employees.

Turylo A.M., Korolenko R.V.

ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ РАБОТНИКА ПРЕДПРИЯТИЯ

В публикации раскрыта сущность концепции управления персоналом, которая заключается в том, что работники, как и иные ресурсы, являются достоянием компании, ее капиталом, который надо умело использовать, мотивировать, развивать с тем, чтобы достичь стратегических целей. Предложена модель взаимосвязи стратегии управления человеческим капиталом работника и общей стратегии предприятия, которая основана на модифицированной матрице стратегий М. Портера. Обоснованы и исследованы концептуальные основы формирования стратегии управления человеческим капиталом работника предприятия, основанные на эффективном использовании конкурентных преимуществ данного ресурса в процессе инновационного развития предприятия.

Ключевые слова: бизнес-стратегия, стратегия управления персоналом, человеческий капитал предприятия, человеческий капитал работника предприятия, стратегия управления человеческим капиталом работника предприятия.

Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Концепція сучасної державної політики, яка орієнтована на побудову економіки інноваційного типу, передбачає різке зростання ролі людського капіталу, що висуває на перший план проблему розробки механізмів та

інструментів формування стратегії управління системою виробничо-трудових відносин, як форми розвитку та ефективного використання даного нематеріального активу.

В системі виробничо-трудових відносин людський капітал підприємства займає все більш значуще місце і набуває актуальності не тільки для науковців, а й для керівників усіх рівнів. Практикою останніх років підтверджується, що менеджмент підприємств послідовно вибудовує стратегічні цілі, засновані на ставленні до працівника як до активу, в який потрібно вкладати гроші, тобто керівники підприємств все більше приділяють увагу накопиченню людського капіталу як найціннішого з усіх видів активів. Ці тенденції, що особливо набирають силу і інтенсивність в нових умовах переходу національної економіки на траєкторію інноваційного розвитку, роблять актуальним дослідження можливостей людського капіталу працівників підприємства в системі формування стратегії управління персоналом як найважливішого елемента виробничо-трудових відносин та ключового фактора стійкого модернізаційного розвитку.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. Більшість як зарубіжних так і вітчизняних учених аналізують процеси управління людським капіталом або на індивідуальному рівні (як рішення окремої людини), або на макрорівні (як елемент державної соціальної політики). Лише в останні роки стали з'являтися окремі дослідження, в яких людський капітал працівників розглядається на рівні підприємства, як елемент інтелектуального капіталу фірми (Д.Андріссен, Е.Брукінг, Дж.Гутрі, М.Мелоун, Р.Петті, К.-Е. Свейбі, Л.Едвінссон та ін.)

Представники мічиганської і гарвардської школи сформували два альтернативних напрямки, в яких зроблено спроби пов'язати бізнес-стратегію і стратегію управління людськими ресурсами (М.Армстронг, А.Барон, П.Боксал, Д.Гест, Р.Марр, Дж.Перселл, Р.Річардсон, Дж.Сторі, М.Томпсон, М.Шмідт, та ін.) Відповідно до першого, загальна стратегія, організаційна структура та управління людськими ресурсами тісно пов'язані для досягнення фінансової стабільності і розвитку організації. Представники гарвардської школи вважають, що у відповідності зі стратегічними цілями організації необхідно найбільшу увагу приділяти прийняттю рішень співробітниками, руху людських ресурсів, системам їх заохочення та мотивації.

Проте, незважаючи на значний масштаб зарубіжних досліджень, проблема не відноситься до числа широко розроблених у вітчизняній літературі і особливо по відношенню адаптації на вітчизняних підприємствах.

Цілі статті. Мета дослідження полягає в теоретичному аналізі змісту стратегії управління персоналом і виявленні основ формування стратегії управління людським капіталом працівника підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Теорія людського капіталу стала одним з найважливіших досягнень світової економічної думки другої половини ХХ століття. Вона надихнула багатьох вчених на розвиток запропонованих Г. Беккером положень щодо розробки підходів до інвестування в людський капітал, його оцінки та уточнення змісту категорії «людський капітал».

У рамках теорії людського капіталу отримали пояснення структура розподілу особистих доходів, вікова динаміка заробітків, нерівність в оплаті чоловічої і жіночої праці та багато іншого. Завдяки їй змінилося ставлення власників та керівників організацій до витрат на розвиток персоналу. Освітні інвестиції стали розглядатися як джерело економічного зростання не менш важливе, ніж інвестиції у фізичний капітал.

Розуміння і вибір людського капіталу в якості головного чинника розвитку диктує системний і комплексний підхід при формуванні загальної стратегії розвитку і ув'язки з нею всіх інших приватних стратегій і програм. Диктат цей впливає з сутності

людського капіталу підприємства як багатокомпонентного чинника економічного розвитку. Ядром людського капіталу підприємства є працівник - освічений, творчий, кваліфікований та ініціативний, що володіє високим рівнем професіоналізму. Таким чином, основою формування людського капіталу підприємства, як первинної ланки економічної системи держави, є людський капітал працівника. По суті людський капітал підприємства об'єднує і фокусує в собі природні здібності і набуті якості всіх працівників, а тому його доцільно розглядати як сукупність людських капіталів працівників (часткових людських капіталів). На відміну від людського капіталу підприємства частковий людський капітал є персоніфікованою категорією.

Як окрему економічну категорію «людський капітал працівника підприємства» запропоновано визначати через якісні і кількісні ознаки, які характеризують природні і набуті здібності конкретного працівника. При цьому необхідно враховувати, що: 1) людський капітал працівника підприємства (частковий людський капітал) є складовою людського капіталу підприємства; 2) його використання в економічній діяльності сприяє отриманню певного економічного ефекту (додаткового доходу, економічної вигоди).

Отже, для ефективного використання і оптимального процесу відновлення і розвитку людського капіталу працівника підприємства слід ретельно узгоджувати і формувати стратегію управління персоналом з базовою стратегією підприємства.

Стратегія управління персоналом – це розроблений керівництвом організації пріоритетний, якісно визначений напрямок дій, необхідних для досягнення довгострокових цілей зі створення високопрофесійного, відповідального та згуртованого колективу, що враховують стратегічні задачі організації та її ресурсні можливості [1].

У роботі [2] зазначається, що стратегія управління персоналом підприємства (HRM) представляє собою сукупність інтегрованих, взаємопов'язаних підходів зі стратегією розвитку бізнесу підприємства (ринковою стратегією), спрямованих на реалізацію задач ефективного управління персоналом підприємства.

Отже, стратегія управління персоналом підприємства (HRM) та ринкова стратегія (бізнес-стратегія) підприємства тісно взаємопов'язані (рис.1).

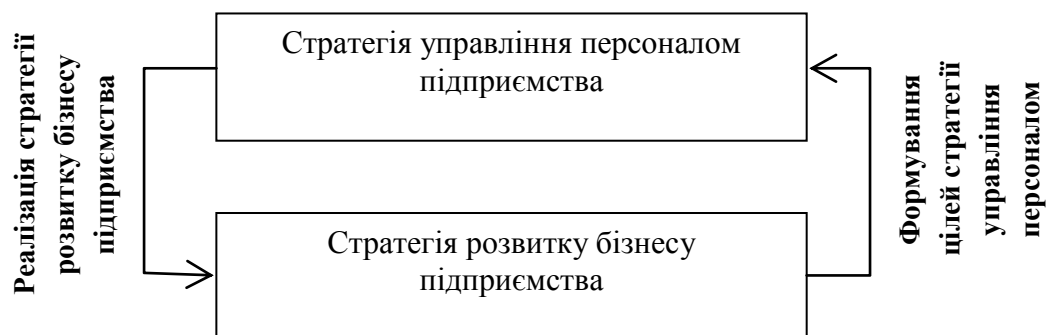


Рис.1 Взаємозв'язок стратегії управління персоналом та стратегії розвитку бізнесу підприємства

Як відмічається в роботі [2], стратегія відносно робочої сили повинна розроблятися на підставі бізнес-стратегії підприємства. З іншого боку, успіх реалізації ринкової стратегії безпосередньо залежить від стратегії управління персоналом підприємства. Адже нерозуміння стратегічних цілей підприємства, відсутність мотивації у персоналу підприємства, недостатній рівень знань та досвіду для вирішення поставлених задач є однією з найбільш поширених причин невдач при реалізації

стратегії розвитку бізнесу підприємства.

Таким чином, узагальнюючи вищенаведене, стратегію розвитку бізнесу підприємства (ринкову стратегію) можна визначити як модель певних рішень, дій, довгостроковий план підприємства, мистецтво мати необхідних фахівців та активи з метою досягнення конкурентних переваг.

Розробка стратегії являє собою складний процес, який охоплює визначення стратегічних намірів. Для формування стратегії розвитку бізнесу підприємства в даний час використовується велика кількість методів. Найбільш відомими з них є SWOT аналіз, PEST аналіз, матриця BCG, модель п'яти сил Портера, матриця Ансоффа «Продукти-ринки», управління за цілями (MBO), збалансована система показників (BSC).

Як відмічається у роботах [2,3], кожна стратегія повинна бути унікальною, яку важко скопіювати конкурентам, у противному випадку вона не буде успішною. Тому загальноприйняті показники оцінки персоналу не можуть та не повинні використовуватись у рівному ступеню для всіх підприємств. Багато з них може виявитись «холостими» і навіть шкідливими, тому що вони не узгоджені з унікальною стратегією конкретного підприємства. Тому для кожного підприємства повинно бути обов'язково обрано унікальну систему показників, що якомога краще характеризує її унікальну стратегію. Цю ідею покладено в основу сучасної теорії управління за цілями (MBO), основоположником якої є П.Друкер [4]. Система показників, що допомагає підприємству забезпечити досягнення стратегічних і тактичних (операційних) цілей отримала назву «ключові показники результативності» (KPI). На багатьох сучасних підприємствах побудова системи показників KPI є обов'язковим елементом стратегічного плану розвитку та складовою системи матеріального стимулювання персоналу підприємства.

При цьому для кожного структурного підрозділу або посади встановлюється перелік показників, які враховують стратегію розвитку бізнесу підприємства та безпосередньо залежать від функцій, які виконують відповідні працівники. Від досягнення планових величин показників KPI залежить величина премії персоналу відповідних структурних підрозділів.

Теорія управління за цілями отримала подальший розвиток у збалансованій системі показників (BSC). Збалансовану систему показників (BSC) розроблено на підставі дослідження, проведеного Р.Капланом і Д.Нортоном на початку 1990-х років [5]. Зазначені автори довели, що у системі показників KPI повинно бути обов'язково представлено чотири групи: фінансові показники, показники по клієнтах, по внутрішніх бізнес-процесах та навчанню і розвитку персоналу. При цьому питома вага фінансових показників повинна бути урівноважена (збалансована) з усіма іншими групами.

У даний час існує значна кількість класифікації видів стратегії в залежності від рівня управління, на якому розробляються стратегії: за характером поведінки на ринку; за способом досягнення конкурентних переваг; за стадією «життєвого циклу» тощо.

У роботі [6] запропоновано такі стратегії:

– стратегія динамічного зростання (ступінь ризику менша, постійне порівняння поточних цілей та створення фундаменту для майбутнього, процедури фіксуються письмово);

– підприємницька стратегія (приймаються проекти з високим ступенем ризику, ресурсне задоволення всіх потреб замовника, здійснення найближчих цілей без відповідної проробки);

– стратегія прибутковості (у центрі уваги – збереження існуючого рівня прибутку, діє розвинута система різного роду процедурних правил);

- стратегія кругообігу (головне – врятувати підприємство, скорочення витрат та персоналу з метою вижити та отримати стабільність на тривалу перспективу);
- ліквідаційна стратегія (продаж активів, усунення збитків, скорочення персоналу наскільки можливо, не приділяється увага спробам врятувати підприємство).

На нашу думку, ключовим елементом сучасної стратегії розвитку підприємства є конкурентна перевага. Концепція конкурентної переваги була вперше сформульована М.Портером [3], який стверджував, що конкурентна перевага формується на основі створення підприємством споживацьких цінностей. Він розробив класифікацію трьох базових стратегій, які можна використовувати для досягнення конкурентної переваги: стратегія лідерства за витратами – спрямована на зменшення зайвих витрат; стратегія диференціації – пропозиція продукту чи послуги, що сприймаються в межах галузі як щось унікальне; стратегія фокусування – обслуговування конкретної споживацької групи або товарного ринку ефективніше ніж конкуренти. Саме конкурентні переваги є основою ринкової стратегії підприємства, тому при розробці як стратегії розвитку підприємства, так і стратегії управління персоналом потрібно використовувати класифікацію базових стратегій М.Портера (рис. 2)

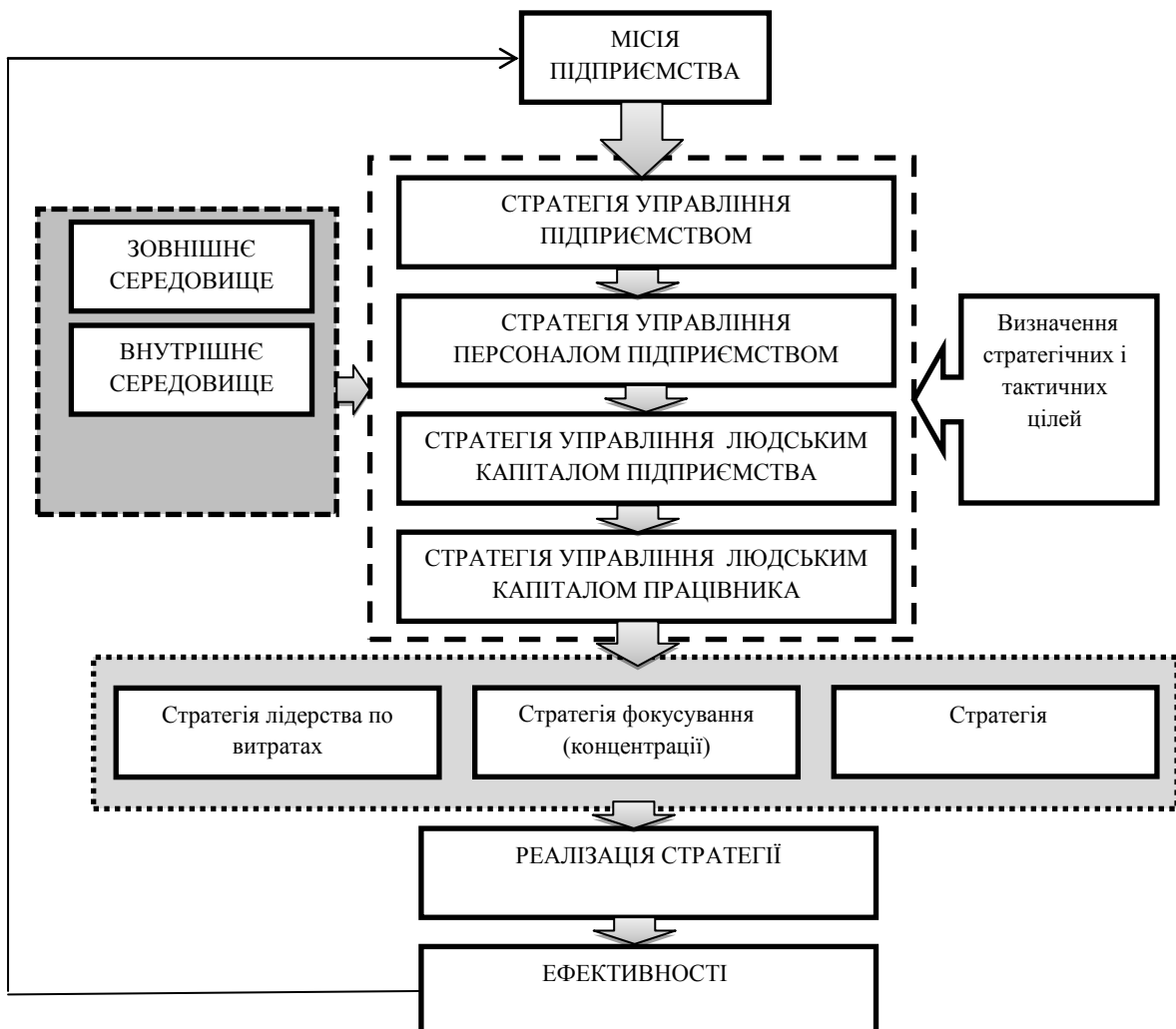


Рис. 2 Концептуальні основи формування стратегії управління людським капіталом працівника підприємства

Кожна із стратегій розвитку підприємства має принципово різні цілі та показники їх досягнення. Підприємство повинно обрати лише одну із зазначених стратегій, тому

що одночасне виконання різних стратегій може викликати протиріччя. Результативність праці працівників підприємства повинна оцінюватись винятково на предмет узгодженості з обраною стратегією. Так, якщо підприємством обрана стратегія концентрації, повинні використовуватись показники, пов'язані з обсягами виробництва та реалізації продукції, якщо обрано стратегію лідерства за витратами – показники економії витрат. Для стратегії диференціації – показники продажу унікальної, високоякісної продукції.

Висновки. Отже, стратегія управління підприємством впливає як на інвестиції в навчання, підвищення кваліфікації працівників, так і на всі аспекти управління персоналом підприємства в цілому. Запропонована модель взаємозв'язку стратегії управління людським капіталом працівника і загальної стратегії підприємства, яка заснована на модифікованій матриці стратегій М. Портера виявляє, що основним типам бізнес-стратегій підприємств (мінімізації та диференціації продукту), відповідають різні підходи до менеджменту людським капіталом працівників, а саме :

- керівники першої групи підприємств застосовують більш консервативний підхід до управління персоналом: зосереджують свою увагу не на ефективності використання людського капіталу працівників, інвестицій в нього, а скоріше навпаки, на можливому контролі витрат на персонал;

- керівники другої групи підприємств відрізняються інноваційним підходом в управлінні людським капіталом підприємства: в подібних організаціях здійснюються великі інвестиції в персонал і його розвиток, формуються сильні команди професіоналів.

Таким чином, доведено, що формування стратегії управління людським капіталом працівників підприємства залежить від взаємодії і ефективного функціонування системних елементів виробничо-трудова відносин. Адже подальша інтенсифікація виробничих процесів, підвищення конкурентоспроможності підприємства в цілому безпосередньо залежать від конкретного внеску кожного працівника у загальну справу. Наявність в організації людських ресурсів, здатних професійно вирішувати поставлені перед ними виробничі завдання на сьогодні є головним чинником економічного зростання та ефективності виробництва.

Список використаних джерел:

1. Управление персоналом предприятия / под ред. А. Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перер. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 638с.
2. Хьюзlid М., Беккер Б., Битти Р. Оценка персонала: как управлять человеческим капиталом, чтобы реализовать стратегию: Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2007. – 432с.
3. Портер М. Конкуренция / М. Портер: пер. с англ. - М.: Издат. «Вильямс», 2001. – 495с.
4. Друкер П. Практика менеджмента. — М.: «Вильямс», 2007. — 400с.
5. Kaplan R., Norton D. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action / R. Kaplan, D. Norton. – Boston: Harvard Business School Press, 1996. – 384 p.
6. Иванцевич Дж. М., Лобанов А. А. Человеческие ресурсы управления. – М.: Дело, 2003. – 361с.