

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

*The concept of forming the system of human capital development management at an enterprise is proved and worked out on the basis of the organizational structure focused on the program approach and of matrix principle. Actions directed on the achievement of quality of the human capital will allow to create the strong base for enterprise development as a whole.*

Однією з суттєвих рис сучасної економіки є значна залежність виробництва від якості людського капіталу (ЛК). Крім того, перехід до ринкової економіки в Україні вимагає вагомих змін в якості людського капіталу. Тому особливого значення набуває переоцінка основних напрямків управління розвитком людського капіталу. Якщо раніше персонал розглядали як витрати, а потім як ресурс, то в умовах постіндустріальної економіки його потрібно розглядати як об'єкт інвестування. Основою цих інвестиційних процесів вкладання коштів в персонал повинна стати організація системи управління розвитком людського капіталу.

Проблемам науково-теоретичного та практичного розвитку персоналу присвячена велика кількість публікацій [1; 2; 4 – 6], в яких започатковане їх розв'язання, а саме: приділена увага визначенню методології управління персоналом, стратегічному управлінню персоналом організації, технології управління розвитком персоналом організації. Але залишаються не достатньо вирішеними питання організації системи розвитку людського капіталу підприємств як "запасу знань, здібностей і мотивацій" [6]. Тому виникає об'єктивна необхідність у дослідженні цих питань і розробці пропозицій щодо їх вирішення.

Метою статті є висвітлення отриманих результатів проведеного теоретико-прикладного дослідження проблеми формування дієвої концепції розвитку людського капіталу підприємств, які містяться в представлених матеріалах.

Концепція управління розвитком людського капіталу — це система теоретико-методичних поглядів на розуміння та визначення сутності, змісту, цілей, завдань, принципів та методів управління розвитком людського капіталу, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування підприємства.

Методологія управління розвитком людського капіталу передбачає розгляд сутності розвитку людського капіталу

як об'єкта управління, процесу формування якості людського капіталу, що відповідає цілям, завданням підприємства.

Методологічною основою побудови системи управління людським капіталом (СУЛК) на рівні підприємства повинен стати системний підхід до внутрішнього використання та розвитку людського капіталу. Він передбачає, що система управління людським капіталом повинна тісно взаємодіяти з іншими підсистемами — фінансовою, інвестиційною, стратегічного планування, виробничою, збутовою.

СУЛК спрямована на формування конкурентоспроможного трудового потенціалу організації з метою реалізації політики управління людським капіталом. Виходячи з цього, всі функції системи управління можна згрупувати за такими трьома напрямками: забезпечення організації людським капіталом, розвиток людського капіталу, відтворення та обертання людського капіталу.

Для впровадження в практику підприємств системи управління людським персоналом необхідно перейти одразу від відділів кадрів до відділів системи управління людським капіталом, обминаючи відділи управління персоналом, які були притаманні країнам Заходу. Це дозволить зробити вагомий крок у майбутнє. Тим більше, що стратегія випередження завжди більш виграшна, ніж наздоганяюча.

Система управління розвитком людського капіталу (СУРЛК) як складова СУЛК, виконує наступні важливі функції: навчання, планування службової кар'єри, соціальний розвиток, розвиток корпоративної культури та іміджу організації.

Дерево цілей системи управління розвитком людського капіталу показано на рис. 1.

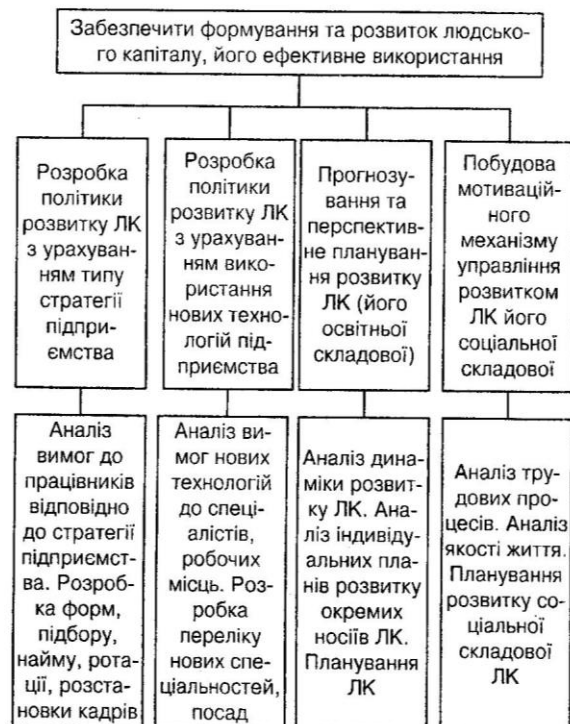


Рис. 1. Збільшене дерево цілей СУРЛК

При управлінні розвитком ЛК в якості об'єкта управління розглядаються "змістовні" характеристики людського капіталу, носіями якого є персонал підприємства (знання, навички, здібності, соціальний статус, норми поведінки, ієрархічні та демографічні структури). Крім того, об'єктом системи управління можуть бути також технології управління людським капіталом (технології реалізації трудового потенціалу, відтворення та розвитку людського капіталу). У сукупності вони створюють потенціал людського капіталу.

Розробка концепції розвитку людського капіталу включає певні форми та методи навчання, планування ділової кар'єри та професійно-службового просування, формування кадрового резерву, соціального розвитку з метою випереджуючого проведення цих заходів по відношенню до термінів появи потреб у них.

Для її впровадження потрібна взаємодія таких складових: політики зайнятості; наймання працівників з урахуванням їх кваліфікаційного потенціалу, пропозиції форм трудових відносин, розрахованих на довгострокову зайнятість для довготривалого використання кваліфікації, що вже придбана, та яка буде в майбутньому; адміністративного управління персоналом; залучення працівників для виявлення та вирішення проблем, що виникають; регулярного проведення розвиваючих бесід з працівниками з метою досягнення зворотного зв'язку, організації робіт; регулярної зміни завдань для надбання більш широкого спектра навичок, розподілу між працівниками видів діяльності, що потребують постійного підвищення кваліфікації, навчання персоналу та розвитку; систематичного залучення працівників до заходів із навчання та підвищення кваліфікації на різних етапах службової кар'єри, заохочення; винагороди за успішне навчання та підвищення кваліфікації; корпоративної культури та іміджу організації; створення трудового колективу як команди, що має риси інтелектуальної організації; мотиваційної складової; оплати праці і матеріального заохочення, нематеріального стимулювання і соціального розвитку; охорони, умов і безпеки праці.

Ефективність навчання та перепідготовки людського капіталу залежить від багатьох факторів:

добре поставленої та достовірної інформації про форми і методи перепідготовки кадрів та форми мотивації за безперервне підвищення своєї кваліфікації;

наявності відповідної матеріальної бази навчання та кадрового потенціалу викладачів;

ступеня бажання управлінського персоналу здобути додаткові теоретичні та практичні знання;

раціонального сполучення викладання теоретичних знань та накопиченого досвіду в галузі практики;

факторів внутрішнього та зовнішнього впливу на процес навчання (соціально-демографічних, соціально-психологічних);

методів оцінки системи підвищення кваліфікації та перепідготовки персоналу (знання, досвід, мислення, персональні якості, відповідальність);

створення системи мотивації, направленої на підвищення рівня розвитку людського капіталу.

Система розвитку людського капіталу базується на таких принципах:

підвищенні кваліфікації (необхідності періодичного перегляду посадових інструкцій для постійного розвитку персоналу);

самовираженні (самостійність, самоконтроль, вплив на формування методів виконання);

безперервності навчання;

саморозвитку (здатність та можливість саморозвитку);

мотивації, як збуджувальному фактору;

оптимального співвідношення управлінських орієнтацій (необхідність випередження орієнтації функцій управління людським капіталом на розвиток виробництва в порівнянні з функціями, направленими на забезпечення функціонування виробництва);

багатоаспектності (управління людським капіталом як по вертикалі, так і по горизонталі за різноманітними каналами: адміністративно-господарським, економічним, правовим, тощо);

прозорості (система управління повинна мати концептуальну єдність);

комплексності (необхідно враховувати всі зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на систему управління розвитком);

направленості.

Система управління розвитком людського капіталу реалізується на трьох етапах: стратегічному, тактичному та оперативному управлінні.

На етапі **стратегічного управління** головним завданням розвитку людського капіталу є оцінка здібностей персоналу до необхідної в майбутньому перебування в роботі, створення системи прогнозування змін в людському капіталі у відповідності із змінами організації.

На етапі **тактичного управління** основним завданням є розробка загальної програми управління розвитком людського капіталу, заходів заохочення саморозвитку працівників, опрацювання питань організаційного розвитку.

**Оперативне управління** потребує від розвитку людського капіталу вирішення завдання розробки системи підвищення кваліфікації та тренінгу працівників.

Стратегія управління людського капіталу може бути як підпорядкованою по відношенню до стратегії підприємства, так і сполученою з нею, тобто становити єдине ціле. Але в обох випадках стратегія управління людським капіталом орієнтується на конкретний тип корпоративної або ділової стратегії (бізнес-стратегії).

Організаційно вона оформляється у вигляді програми сприяння розвитку персоналу, яка

затверджується директором підприємства. Поряд із програмою можливе виділення питань щодо управління окремими складовими, наприклад соціальної, мотиваційної, демографічної в особливу концепцію, що містить стратегічні цілі, орієнтовані на довгострокову перспективу (10 – 20 років).

До початку реалізації програми необхідно здійснити вибір її пріоритетів. Таким пріоритетним напрямком є підвищення кваліфікації, перепідготовка і ріст загальноосвітнього рівня зайнятих. Поліпшення ситуації з рівнем освіти працівників приведе до створення міцного фундаменту розвитку підприємства в цілому, що базується на принципах ланцюгової генерації ідей.

В організаційно-адміністративному плані доцільно виділити окремий структурний підрозділ у рамках відділу системи управління людським капіталом, поклавши на нього функції з реалізації програм сприяння розвитку людського капіталу. Служба сприяння розвитку людського капіталу на виробництві виконує також функції науково-методичного забезпечення і консалтингу. Такий структурний підрозділ-координатор відіграє роль своєрідного буфера між органами управління підприємством та окремими працівниками. Його основним завданням є формування системи програм управління розвитком персоналу. Першочерговим напрямком діяльності такої служби, що виходить за рамки традиційних відділів кадрів, повинна стати внутріфінансова програма підвищення кваліфікації персоналу, розрахована на різні професійно-кваліфікаційні категорії, починаючи з керівників вищого рівня і закінчуючи робочими і технічними виконавцями.

Кожному елементу СУРЛК відповідає окрема програма, що виділяється у відносно самостійну й охоплює всі категорії найманих працівників.

Таким чином, побудову організаційної структури управління розвитком людського капіталу, орієнтовану на програмний підхід, доцільно здійснювати за матричним принципом у рамках ієрархічних структур (рис. 2).

Всі внутріфінансові програми необхідно розробляти під окремі категорії зайнятих (менеджери виробничих підрозділів, працівники бухгалтерії, планово-економічних, фінансових відділів, конструкторів, технологів і т. ін.).

Це забезпечує максимальне наближення до проблем конкретних підрозділів та робочих місць, об'єднаних у групи за ознакою функціональної однорідності або тісного виробничого зв'язку.

Після розробки положень програми формується комплексний план стратегічних заходів індикативного характеру, який охоплює всі аспекти розвитку людського капіталу. У його рамках для звітнього періоду розробляються тактичні плани, які містять перелік заходів, очікувані результати їх

впровадження, обсяги необхідних ресурсів, відповідальну особу, строки реалізації.



Рис. 2. Організаційна структура системи управління розвитком людського капіталу

Із закінченням звітнього періоду керівник служби управління розвитком людського капіталу готує звіт про результати здійснюваних програм, який призначений для вищих менеджерів та керівників підрозділів, яким він підпорядковується.

На основі результатів звіту приймається рішення про доцільність продовження фінансування та удосконалення окремих програм, аналізуються вузькі місця, обговорюються виявлені складності.

Подальший розвиток проведених досліджень полягає в створенні системи підтримки прийняття рішень з управління розвитком людського капіталу.

**Література:** 1. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. — М.: ИНФРА-М, 2002. — 328 с. 2. Егоршин А. А. Управление персоналом. — Нижний Новгород: Нимб, 1997. — 606 с. 3. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом. — СПб: Издательство "Питер", 2000. — 416 с. 4. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под науч. ред. Р. Марра и Г. Шмидта. — М.: МГУ, 1997. — 468 с. 5. Управление персоналом организации / Под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 2002. — 638 с. 6. Капелюшников Р. Современные буржуазные концепции формирования рабочей силы. — М.: Наука, 1981. — 288 с.