

Олена ЗАКЛЕКТА-БЕРЕСТОВЕНКО

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙ У РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ЯК РЕЗУЛЬТАТ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ

Визначено пріоритетні напрямки підвищення ефективності інвестицій у розвиток персоналу підприємства. Розроблено узагальнену систему показників людських ресурсів підприємства та визначено її основні принципи. Запропоновано загальну модель побудови ефективної стратегії мотивації персоналу.

Ключові слова: *ефективність інвестицій у розвиток персоналу підприємства, узагальнена система показників людських ресурсів підприємства, ефективна система оплати праці, відділи людських ресурсів.*

В умовах глобалізації економіки місце країни у світовому господарстві визначається її інтелектуальним потенціалом та рівнем його використання. Нині одним із найбільш значущих глобальних процесів є інтелектуалізація виробництва, що передбачає високу кваліфікацію працівників та постійне її підвищення. Тому пріоритетом економічної стратегії нашої країни сьогодні має стати накопичення кваліфікаційного потенціалу, що відбувається, перш за все, шляхом безперервного розвитку персоналу підприємств та організацій. Інвестиції у розвиток людських ресурсів є одним із основних чинників збільшення продуктивності, подолання кризових явищ та досягнення високих темпів економічного зростання. З огляду на це, проблеми підвищення ефективності інвестицій у розвиток персоналу підприємства набувають *особливої актуальності*.

Серед наукових розробок вітчизняних та зарубіжних вчених, які стосуються дослідження актуальних аспектів інвестування розвитку персоналу та підвищення ефективності таких інвестицій, *відзначимо праці* І. Варданяна [1], О. А. Грішньої [2; 3], А. В. Денисової [4], Д. Джоя-Меттьюза [5], О. К. Єлісеєвої [6], В. М. Колпакова [7], П. Т. Чінгоса [8] та ін.

Разом з тим зауважимо, що багато теоретичних питань за даною проблемою ще не вирішені, знаходяться на етапі постановки і вимагають подальшого розв'язання та комплексного дослідження. У зв'язку з цим, *метою даної статті* є з'ясування напрямків підвищення ефективності інвестицій у розвиток персоналу підприємства.

Найбільш потужним засобом підвищення ефективності інвестицій у розвиток персоналу підприємства, на нашу думку, є налагодження системи управління процесами підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників. Для реалізації поставленого завдання, перш за все, необхідно повністю володіти інформацією, що кількісно характеризує процеси розвитку персоналу. Як відомо, на українських підприємствах, практично, не ведеться робота щодо збору та систематизації таких даних. Усі показники, що стосуються людських ресурсів, у фінансових звітах відображаються лише як затратні, а не як джерело додаткових прибутків. Тому, з метою налагодження ефективної системи управління розвитком людського капіталу підприємства, необхідно впровадити нові форми бухгалтерської звітності, що будуть відображати процеси розвитку персоналу на українських підприємствах. Сьогодні вітчизняному менеджменту

необхідна система показників, що описують та передбачають динаміку вартості та продуктивності людських ресурсів підприємства. Такі показники включають не тільки кількісні, а й якісні вимірювання, що концентруються на цінностях та реакціях людей. Якщо за допомогою кількісних показників можемо визначити, що трапилось, то якісні показники дають можливість припустити, чому саме це сталося. Разом вони дають можливість розуміти, як результати діяльності, так і їх рушійні сили, тобто причини. Не знаючи, як виміряти вартість людського капіталу, підприємство не зможе ефективно ним управляти.

Отже, з метою забезпечення ефективності інвестицій у розвиток персоналу підприємства, перш за все необхідно побудувати узагальнену систему показників людського капіталу, що буде ґрунтуватися на наступних принципах.

1) Взаємозв'язок затратних та результативних показників заходів з розвитку персоналу. Одночасний облік та відображення у бухгалтерських документах показників затрат та ефекту дасть можливість прослідкувати, як саме реалізовані заходи з розвитку персоналу впливають на кінцеві результати діяльності компанії.

Прогнозована оцінка результатів реалізації інвестиційних проектів із розвитку персоналу є надзвичайно складною і неточною. Це пов'язано з тим, що усі результати навчання здійснюють комплексний вплив на показники діяльності підприємства, і тому не завжди відомо, як саме впливає кожен із них зокрема. Тому, оцінюючи ефект від навчальних та розвиваючих заходів за окремими показниками, потрібно дотримуватися поширеного в економічних дослідженнях принципу „за інших рівних умов”. Так, аналізуючи ефективність навчання робітників та службовців, необхідно виключити із зони уваги показник прибутковості, адже прибуток – функція роботи керівників. Прямими результатами роботи рядових співробітників буде продуктивність праці, скорочення часу проходження трудових процесів, зростання міри задоволення клієнтів, зростання обсягу продажів та ін.

Адекватна оцінка ефекту від інвестицій у заходи з розвитку персоналу може бути здійснена лише тоді, коли на підприємстві будуть впроваджені певні форми його обліку, представлені набором конкретних кількісних та якісних показників. Окрім того, кількісні показники варто обчислювати як в абсолютному, так у відносному виразах. (Так, зменшення кількості помилок є абсолютним показником реалізованого заходу з розвитку персоналу, а зменшення кількості помилок у розрахунку на одного штатного працівника або ж одного навченого працівника – відносним). Таким чином, лише чіткий аналіз витратних та результативних показників у їх поєднанні та динаміці дасть змогу побачити реальний ефект від заходів з розвитку персоналу підприємства і як наслідок – правильно обчислити ефективність інвестицій у такі заходи.

2) Взаємозв'язок усіх показників, що характеризують персонал підприємства. Оскільки управління ефективністю інвестицій у розвиток персоналу підприємства є складовою менеджменту персоналу, процеси розвитку працівників не можна розглядати відособлено від усіх інших видів діяльності з управління людськими ресурсами підприємства. Тому, розробляючи збалансовану систему показників, необхідно врахувати величини, що характеризують не лише розвиток персоналу, а й його залучення, утримання та збереження. Так, збільшення витрат на навчання обумовлює зростання витрат на утримання та збереження персоналу за рахунок необхідності застосування економічних та неекономічних мотивів до використання працівниками набутих знань, вмінь і навичок та з метою уникнення їх звільнення. Пропонуємо узагальнену систему показників, що дозволить відслідковувати вплив зміни одного параметра даної системи на всі інші (табл. 1).

Таблиця 1

Узагальнена система показників людських ресурсів підприємства

	Залучення	Утримання	Розвиток	Збереження
Вартісні показники (абсолютні, відносні)	Витрати, пов'язані з пошуком кваліфікованої робочої сили; витрати на найм одного працівника; втрати доходу через незайняті вакансії та ін.	Сукупні витрати підприємства на утримання робочої сили; витрати на робочу силу у розрахунок на одного працівника; структура витрат на утримання робочої сили та ін.	Сукупні витрати підприємства на розвиток персоналу, частка витрат на розвиток персоналу у витратах на робочу силу та ін.	Витрати, пов'язані із заміною робочої сили; витрати на управління конфліктами (стресами) та створення сприятливого психологічного мікроклімату та ін.
Кількісні показники (абсолютні, відносні)	Кількість незаповнених вакансій; кількість працівників, прийнятих на роботу; затрати часу на пошук необхідної робочої сили; час заповнення вакансій та ін.	Кількість штатних працівників підприємства; склад та структура персоналу за різними ознаками (професійно-кваліфікаційною, статевою, віковою); кількість працівників, що перейшли на вищу посаду та ін.	Кількість працівників, що брали участь у підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації (за звітний період), затрати часу на підготовку одного працівника та ін.	Кількість звільнень за звітний період, індекс плинності кадрів (відношення кількості звільнених працівників до початкової їх кількості) та ін.
Якісні показники	Індекс якості професійного відбору кадрів; коефіцієнт відповідності залучених працівників займаному робочому місцю та ін.	Структура персоналу за якісними характеристиками, коефіцієнт якості внутрішньоорганізаційних ротацій та ін.	Рівень кваліфікації навчених працівників, рівень задоволення працівників від навчання та ін.	Рівень задоволення персоналу роботою; рівень задоволення персоналу керівництвом; рівень трудової дисципліни в організації та ін.

Примітка: складено автором

3) Забезпечення достовірності та несуперечливості інформації. З метою забезпечення точності та достовірності інформації, що характеризує процеси розвитку персоналу підприємства, необхідно розробити набір стандартизованих показників, які будуть послідовно використовуватися протягом тривалого періоду. Це забезпечить їх точність та несуперечливість, а також дасть можливість здійснювати аналіз певних змін у часі.

4) Формування такої системи збору та аналізу інформації, яка дала б можливість аналізувати та передбачати перспективні процеси (побудова перспективної моделі розвитку персоналу). В умовах високого динамізму ринку процеси розвитку персоналу повинні бути тісно переплетені із загальною стратегією підприємства – відображати його основні завдання, прагнення та мету. Для цього необхідно не просто налагодити систему безперервного навчання працівників, а розробити загальну стратегію розвитку персоналу, спрямовану на перспективу. При побудові перспективної стратегії розвитку персоналу необхідно враховувати вплив зовнішнього середовища, а саме:

– демографічні тенденції, що дають уявлення про кількість населення, рівень освіти, трудовий потенціал тощо;

- швидкість та напрямки науково-технічного прогресу;
- тенденції розвитку економіки;
- політичну ситуацію та напрямки законодавчих змін.

Із метою уникнення втрат, необхідно розробити хоча б три варіанти стратегії із врахування дії вказаних чинників: перший з них буде відображати можливі варіанти розвитку підприємства за найсприятливіших умов зовнішнього середовища; другий – за найбільш несприятливої ситуації; третій – найбільш ймовірний варіант, що буде відображати перспективні напрямки розвитку персоналу, виходячи із загальної стратегії розвитку підприємства, із врахування найочевидніших очікуваних змін зовнішнього середовища.

Побудова та використання узагальненої системи показників людського капіталу підприємства дозволить скласти достовірну та цілісну картину вартості і ефективності запланованих та уже реалізованих заходів із розвитку персоналу. Проте, не завжди навіть найкраще організовані процеси навчання забезпечують підвищення продуктивності персоналу. На нашу думку, це відбувається тоді, коли: а) навчений працівник не знає, як застосовувати набуті знання та вміння у своїй повсякденній роботі; б) робоче середовище ворожо налаштоване до впровадження будь-яких інновацій (у т. ч. нових способів виконання роботи); в) у працівників відсутнє бажання застосовувати на практиці здобуті знання.

Відсутність тих чи інших поведінкових навичок часто плутають із відсутністю відповідних знань і, як наслідок, із необхідністю навчання. Досить часто певні вміння та навички, що має працівник, ніяк не проявляються у практичній діяльності. Це може свідчити про небажання чи невміння персоналу використовувати свій прихований потенціал. У таких працівників існує потреба не у навчанні, а у отриманні можливостей чи підвищенні стимулів для використання уже існуючих знань.

Отже, однією із основних причин неефективності інвестицій у заходи з розвитку персоналу є небажання працівників використовувати набуті знання та вміння. Внаслідок цього, не відбувається підвищення їх продуктивності і, як наслідок, зростання кінцевих фінансових результатів підприємства. Інколи навчені працівники взагалі звільняються з роботи, що призводить до повної втрати інвестованих у них коштів. Причиною вищевикладеного, на нашу думку, є недосконала мотивація праці на таких підприємствах, що демонструє відсутність зв'язку між ключовими показниками діяльності персоналу та окремими елементами оплати праці. Із метою уникнення виявлених проблем вітчизняним підприємствам необхідно правильно обрати відповідну модель оплати праці як економічну складову мотивації персоналу. При цьому, варто пам'ятати, що для працівника заробітна плата є доходом на його інвестиції, вкладені у освіту, набуття певного рівня кваліфікації та компенсація за витрачені час і зусилля, спрямовані на якісне виконання покладених на нього завдань. Заробітна плата працівників повинна розглядатися не як затрати, які необхідно мінімізувати будь-якими шляхами, а як інструмент стимулювання працівників до підвищення продуктивності праці, участі у навчальних заходах, використання набутих знань та умінь тощо. Ефективна система оплати праці здатна забезпечити майбутню прибутковість підприємства шляхом формування лояльної, мотивованої та висококваліфікованої робочої сили.

Недостатній рівень мотивації працівників щодо участі у заходах із розвитку персоналу та подальшого використання набутих знань і умінь, перш за все, є наслідком обмежень та недоліків системи оплати праці, що існує на вітчизняних підприємствах. З метою подолання даного недоліку, на підприємствах необхідно розробити таку систему заробітної плати, яка б дала можливість збалансувати інтереси усіх зацікавлених сторін та

забезпечила ефективну їх взаємодію в питаннях оплати праці на партнерських засадах.

Ефективна система оплати праці повинна:

– по-перше, визначити таку модель поведінки працівників, яка б сприяла досягненню стратегічної мети підприємства;

– по-друге, забезпечити такий взаємозв'язок між результатами діяльності персоналу та розміром виплат, який би спрямував персонал до окресленої моделі поведінки.

Проте виникає питання, що саме необхідно розуміти під результатами діяльності працівників та підприємства загалом, та як їх оцінити. Із проведеного на підприємствах дослідження зрозуміло, що не завжди перевищення фактичних показників над плановими свідчить про успішність даного суб'єкта господарювання на ринку. Досягнуті персоналом результати повинні оцінюватися стосовно ідентичних показників зовнішнього середовища (результатів конкурентів, середньо галузевих показників і т. ін.).

Без врахування і оцінки деяких зовнішніх параметрів підприємство ризикує виплачувати високу заробітну плату за посередні, з точки зору ринку, результати, або навпаки, буде недостатньо винагороджувати насправді блискучі досягнення. Адекватна оцінка особистого трудового внеску працівника залишається провідною умовою ефективності „оплати за результатами” [8]. Згідно до даної системи оплати праці, на початку року (чи іншого звітного періоду) компанія встановлює планові завдання за економічними показниками, що забезпечать реалізацію її стратегічних цілей. У кінці звітного періоду порівнюються фактичні та планові показники діяльності, в результаті чого працівник отримує винагороду за свою працю у вигляді премій, пільг, додаткових можливостей кар'єрного просування і т. ін. Як критерій оцінки трудового внеску, значна увага повинна приділятися і неекономічним показникам.

Зазвичай, будь-яке підприємство користується певним індивідуальним набором показників оцінки продуктивності своєї діяльності. Однак, можна виділити декілька груп показників, що є типовими для більшості підприємств та галузей і складають підґрунтя для побудови та реалізації ефективної системи оплати праці.

Перша група показників характеризує обсяги використовуваної робочої сили та рівень зайнятості персоналу на підприємстві. Серед них найважливішими є ті, що відображають структуру витрат підприємства на робочу силу, а саме: співвідношення постійної та змінної частин фонду оплати праці; частка витрат на забезпечення соціальних пільг; частка витрат на розвиток персоналу; частка витрат на премії та нерегулярні виплати тощо.

Друга група показників дасть можливість з'ясувати силу взаємозв'язку між витратами на робочу силу підприємства та вартістю виготовлених благ та послуг. До таких показників, перш за все, належить відношення фонду заробітної плати до собівартості виготовленої продукції. Для правильного трактування цього показника варто звернути увагу на галузеву приналежність підприємства. За нашим дослідженням, для підприємств обробної промисловості його значення повинне знаходитися у межах 15–20%.

Також до цієї групи відноситься показник продуктивності праці, що показує обсяг валового продукту, який припадає на одного штатного працівника. У процесі побудови та реалізації ефективної системи оплати праці важливо відслідковувати співвідношення між темпами росту продуктивності праці працівників та темпами росту фонду оплати праці. Загальноприйнятою нормою вважається тенденція, коли темпи росту продуктивності праці випереджають темпи росту витрат на оплату праці, а останні є результатом низки системних компенсаційних виплат.

Третя група показників пов'язана з оцінкою стабільності зайнятості персоналу та якості внутрішніх ротацій. Серед них варто виділити показник плинності кадрів, позаяк

саме він є одним із інтегральних індикаторів, що відображають стан усіх процесів управління персоналом. Разом з тим, детальний аналіз причин звільнення дозволить виявити ті з них, які пов'язані з проблемами оплати праці. Також значимою інформацією є з'ясування подальших дій звільнених працівників на ринку праці, а саме: в які компанії вони влаштовуються та які компенсаційні стратегії застосовують конкуренти, що залучають цей персонал.

Інформацію про якість та спрямованість внутрішніх ротацій може забезпечити аналіз наступних показників: коефіцієнту заповнення вакансій «внутрішніми» кандидатами; індексу адаптації працівників на нових посадах та ін.

З метою організації ефективної системи оплати праці «за результатами» на підприємствах, які аналізуються, важливо відслідкувати динаміку усіх вищеперелічених показників за певний період (3–5 років) у кореляції із стратегічними завданнями підприємства. Також важливо детально проаналізувати існуючу на підприємстві систему оплати, виявити її недоліки та окреслити напрямки оновлення.

Пропонується загальна модель побудови ефективної стратегії мотивації персоналу, яка передбачає наступні етапи:

1. Аналіз макроекономічного середовища підприємства. На даному етапі здійснюється ідентифікація основних зовнішніх факторів (економічних, географічних, нормативно-законодавчих, політичних, трудових, господарських), що впливають на людський капітал підприємства та прийняття, пов'язаних із ними, управлінських рішень.

2. Оцінка моделі бізнесу підприємства передбачає визначення корпоративної мети, конкурентного середовища та внутрішніх ключових факторів діяльності господарюючого суб'єкта.

3. Дослідження чинників впливу на персонал. Відбувається з'ясування впливу оплати праці, організації процесу управління, комунікацій (і т ін.) на модель поведінки персоналу та корпоративну стратегію фірми.

4. Кількісна та якісна оцінка людського капіталу забезпечує визначення напрямків стимулювання працівників, а також – впливу ринкового середовища на ефективність управління персоналом підприємства.

5. Визначення пріоритетів, переваг та недоліків управління людськими ресурсами. П'ятий етап дозволяє зробити комплексний погляд на персонал підприємства з метою розробки оптимальної стратегії мотивації, розвитку та стимулювання персоналу залежно від стратегічної мети підприємства.

6. Розробка плану заходів. Мета етапу – оцінка динаміки доходності інвестицій у мотивацію персоналу, можливостей здійснення та ризиків реформування оплати праці. Здійснюється формування стійкої та послідовної стратегії мотивації, що повинна здійснити позитивний вплив на поточні фінансові показники та, одночасно, забезпечити конкурентні позиції підприємства в майбутньому.

7. Реалізація заходів та моніторинг результатів. Завершальний етап розробки системи мотивації персоналу передбачає розповсюдження інформації про конкретні заходи, управління їх реалізацією та інші міри забезпечення стратегічної спрямованості процесу.

Реалізуючи вищеперелічені етапи, підприємство може створити оптимальну систему оплати праці, що дозволить стимулювати персонал до максимального застосування усіх вмінь та знань, набутих у процесі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації і, як наслідок, забезпечить високу ефективність інвестицій у розвиток персоналу підприємства.

Також, важливим напрямком підвищення ефективності інвестицій у розвиток персоналу на вітчизняних підприємствах є створення відділів людських ресурсів, що

будуть реалізувати функції з управління персоналом, які сьогодні розосереджені за економічними, виробничо-технічними та іншими підрозділами.

Сьогодні центрами управління людським капіталом на більшості вітчизняних підприємств залишаються відділи кадрів, які не є ні методичними, ні інформаційними, ні координуючими центрами роботи з працівниками. Вони структурно роз'єднані із відділами організації праці й заробітної плати, відділами охорони праці та техніки безпеки, юридичними відділами, іншими підрозділами, які виконують функції управління персоналом. Окрім того, в процесі опитування було з'ясовано, що основні зусилля кадрових підрозділів досліджуваних підприємств (за витраченим часом) спрямовані на облікову функцію.

Разом з тим, ми не маємо на увазі, що усі функції з управління персоналом підприємства мають бути централізовані та закріплені лише за відділами людських ресурсів – надмірна централізація повноважень у даній сфері може негативно вплинути на кінцевий результат діяльності підприємства. Ефективне управління навчанням та розвитком персоналу потребує чіткого розподілу обов'язків між менеджерами вищої та середньої ланок, відділами людських ресурсів та працівниками підприємства (табл. 2).

Таблиця 2

Розподіл обов'язків між учасниками управління процесами розвитку персоналу

<i>Учасники управління процесами розвитку персоналу</i>	<i>Повноваження учасників</i>
Менеджери вищої ланки	Розробка загальної стратегії розвитку персоналу, взаємопов'язаної із з поточними та перспективними організаційними потребами підприємства
Спеціалісти з питань розвитку та навчання (відділи людських ресурсів)	Спільна робота із менеджерами вищої ланки стосовно формування загальної стратегії розвитку персоналу; організація заходів із розвитку персоналу із врахуванням організаційних цілей підприємства
Менеджери середньої та нижчої ланок	Забезпечення врахування поточних потреб підприємства у формуванні стратегії розвитку персоналу; активна підтримка навчання працівників та використання ними набутих знань і вмій у практичній діяльності
Працівники підприємства	Прагнення до постійного розвитку; підтримка зусиль керівництва, спрямованих на забезпечення зв'язку заходів із розвитку персоналу із підвищенням ефективності діяльності підприємства

Примітка: складено автором

Вважаємо, що поєднання усіх запропонованих заходів, а саме: використання збалансованої системи показників людського капіталу, розробки та впровадження ефективної мотиваційної системи та системи оплати праці «за результатами», створення відділів людських ресурсів на вітчизняних підприємствах дозволить налагодити безперервний розвиток працівників та забезпечити його високу ефективність.

Використовуючи вищевикладені пропозиції з підвищення ефективності інвестицій у розвиток персоналу, вітчизняні промислові підприємства зможуть забезпечити зростання результативності своєї діяльності та досягти стійкого рівня конкурентоспроможності на національному та світовому ринках.

Література

1. Варданян И. Новые тенденции в мотивации персонала / И. Варданян // Управление персоналом. – 2005. – № 9–10. – С. 93–95.
2. Грішнова О. А. Людський розвиток: навч. посіб. / О. А. Грішнова – К.: КНЕУ, 2006. – 308 с.
3. Грішнова О. Управління людським капіталом у контексті реалізації інноваційної стратегії підприємства / О. Грішнова, Н. Полив'яна // Україна: аспекти праці. – 2007. – № 5. – С. 37–41.
4. Денисова А. В. Система ключевых стратегических показателей (ССП) эффективности службы управления персоналом / А. В. Денисова // Управление персоналом. – 2007. – № 2 (156). – С. 60–65.
5. Джой-Меттьюз Д. Развитие человеческих ресурсов / Д. Джой-Меттьюз, Д. Меггинсон, М. Сюрте; [пер. с англ]. – М.: Эксмо, 2006. – 432 с.: ил. – (Профессиональные издания для бизнеса). – 429 с.
6. Єлісєєва О. К. Методи та моделі в управлінні персоналом : монографія / О. К. Єлісєєва, О. О. Третьяк, В. В. Ізнов ; під ред. д. е. н., проф. В. В. Ізунова, к. т. н. О. К. Єлісєєвої. – Дніпропетровськ: ІМА-прес, 2006. – 188 с.
7. Колпаков В. М. Управление развитием персонала : учеб. пособ. [для студентов вузов] / В. М. Колпаков. – К.: МАУП, 2006. – 712 с.
8. Чингос, Питер Т. Оплата по результату. Из опыта оплаты труда персонала в США / Чингос, Питер Т.; [пер. с англ]. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 416 с.

Редакція отримала матеріал 5 жовтня 2009 р.