

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

М. С. КРИВЦОВА

**РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ ІНВЕСТИЦІЙ
У ПЕРСОНАЛ**

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

ОДЕСА 2019

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

М. С. КРИВЦОВА

РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ ІНВЕСТИЦІЙ У ПЕРСОНАЛ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

ОДЕСА 2019

УДК 331.108:331.107.226
К 82

Рекомендовано Вченою радою Одеського національного економічного університету (Протокол № 7 від 24 квітня 2019 р.)

Рецензенти: Н.В. Сментина. – д.е.н., доцент
В.Г. Никифоренко. – д.е.н., професор
Ю.М. Куліков. – д.е.н., професор

Кривцова М.С.

К 82 Рентабельність інвестицій у персонал: Навчальний посібник - Одеса: ОНЕУ, ротапринт, 2019. — 203 с.

Навчальний посібник призначено для студентів магістрів зі спеціальності «Економіка» спеціалізації «Управління персоналом і економіки праці» для набуття теоретичних знань і практичних навичок із дисципліни «Рентабельність інвестицій у персонал». Посібник включає теми, у яких розглядаються базові поняття, пов'язані з інвестуванням та розрахунком рентабельності інвестицій у людський капітал. Висвітлюються питання щодо ролі людського капіталу у діяльності організації, методи оцінки людського капіталу на макро- та мікрорівні, методики розрахунку інвестицій у персонал, особливості застосування показника ROI.

© Кривцова М.С. 2019

ЗМІСТ

Передмова.....	7
ТЕМА 1. РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ ІНВЕСТИЦІЙ У ПЕРСОНАЛ: ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ, ЦІЛІ ТА ЗАВДАННЯ ДИСЦИПЛІНИ.....	9
1.1. Персонал і людський капітал: взаємозв'язок і зміст.....	9
1.2. Сутність поняття «інвестиції» та «соціальні інвестиції».....	13
1.3. Інвестування в людський капітал.....	15
1.4. Поняття рентабельності інвестицій у персонал.....	18
1.5. Принципи інвестування в людський капітал.....	21
Питання для самоконтролю.....	23
Теми рефератів.....	24
Індивідуальне завдання.....	24
Тести.....	25
Рекомендована література.....	28
ТЕМА 2. УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ.....	29
2.1. Роль людського капіталу та освіти в економічному розвитку держави.....	29
2. 2. Рівні вимірювання людського капіталу.....	32
2. 3. Індикатори людського капіталу.....	34
2. 4. Ефективність управління людським капіталом.....	37
2. 5. Методи оцінки вартості людського капіталу.....	40
Питання для самоконтролю.....	45
Теми рефератів.....	46
Індивідуальне авдання.....	46
Тести.....	47
Рекомендована література.....	49
ТЕМА 3. ІНВЕСТИЦІЇ В ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ.....	50
3.1. Роль людського капіталу в системі менеджменту.	50
3.2. Інвестиції в навчання персоналу.....	52
3.3. Модель Киркпатрика.....	55

3.4. Ефективність інвестицій в навчання персоналу робітничих професій.....	58
3.5. Застосування розрахунку ROI для оцінки навчання та розвитку персоналу.....	60
Питання для самоконтролю.....	64
Теми рефератів.....	65
Індивідуальне завдання.....	65
Тести.....	66
Рекомендована література.....	68
ТЕМА 4. ОСНОВНІ МЕТОДИКИ ВИМІРЮВАННЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙ В ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ.....	69
4. 1. Експертна оцінка та Модель Ульріха.....	69
4. 2. Бенчмаркінг.....	70
4. 3. Модель Філіпса.....	74
4. 4. Показники ефективності оцінки інвестицій у персонал.....	79
4.5. Економія на персоналі.....	81
Питання для самоконтролю.....	84
Теми рефератів.....	84
Індивідуальне завдання.....	85
Тести.....	85
Рекомендована література.....	87
ТЕМА 5. ВИМІРЮВАННЯ РОЛІ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В ДОСЯГНЕННІ ЦІЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА.....	88
5. 1. Рівні виміру прибутковості людського капіталу.....	88
5. 2. Показники доданої вартості людського капіталу.....	91
5. 3. Збалансована система показників людського капіталу підприємства.....	93
Питання для самоконтролю.....	99
Теми рефератів.....	100
Індивідуальне завдання.....	100
Тести.....	101
Рекомендована література.....	103

ТЕМА 6. МЕНЕДЖМЕНТ ПРОЦЕСІВ І ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ.....	104
6. 1. Менеджмент процесів: поняття, значення.....	104
6. 2. Взаємодія людського капіталу та менеджменту процесів.....	108
6. 3. Матриця оцінки виконання процесу.....	111
6. 4. Визначення впливу людського капіталу на процеси.....	113
Питання для самоконтролю.....	117
Теми рефератів.....	117
Індивідуальне завдання.....	117
Тести.....	120
Рекомендована література.....	122
ТЕМА 7. ВІДДІЛ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ТА ВАРТІСТЬ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ.....	123
7. 1. Функції відділу менеджменту персоналу: нові аспекти.....	123
7. 2. Модель оцінки управління людським капіталом для відділу менеджменту персоналу.....	127
7. 3. Аудит людського капіталу.....	130
7. 4. Зарубіжні практики ефективного управління людським капіталом.....	133
Питання для самоконтролю.....	136
Теми рефератів.....	136
Індивідуальне завдання.....	136
Тести.....	137
Рекомендована література.....	138
ТЕМА 8. МОНІТОРИНГ ВАРТОСТІ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ.....	139
8. 1. Здійснення моніторингу вартості людського капіталу на прикладах.....	139
8. 2. Інтегрована система звітності.....	146
8. 3. Ф'ючерси підприємства.....	147
8. 4. Ф'ючерси менеджменту людського капіталу.....	150
Питання для самоконтролю.....	152
Теми рефератів.....	153
Індивідуальне завдання.....	153

Тести.....	153
Рекомендована література.....	155
ТЕМА 9. НОВІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ.....	156
9. 1. Вивчення тенденцій для прогнозування стану людського капіталу.....	156
9. 2. Фінансовий індекс людського капіталу.....	157
9. 3. Діяльність підприємств, що впливає на зміну вартості людського капіталу.....	161
9. 3.1. Реструктуризація.....	162
9. 3.2. Аутсорсинг.....	164
9. 3.3. Управління тимчасовими співробітниками.....	167
9. 3.4. Злиття та поглинання.....	170
9. 3.5. Бенчмаркінг.....	172
9. 4. Мотиваційна складова інвестицій у людський капітал.....	174
Питання для самоконтролю.....	177
Теми рефератів.....	178
Індивідуальне завдання.....	178
Тести.....	178
Рекомендована література.....	180
ТЕМА 10. ПІДВИЩЕННЯ ОКУПНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙ У ПЕРСОНАЛ.....	181
10. 1. Напрями підвищення коефіцієнта окупності інвестицій у персонал.....	181
10. 2. Управління інвестиціями у персонал на прикладі методу корпорації «Фармація».....	184
10. 3. Стандарт якості «Investors in People».....	187
Питання для самоконтролю.....	190
Теми рефератів.....	190
Індивідуальне завдання.....	190
Тести.....	191
Рекомендована література.....	193
ДОДАТКИ.....	194
ЛІТЕРАТУРА.....	197

ПЕРЕДМОВА

Капітал, втілений в людях, здатних створювати нове, виступає рушійною силою розвитку трансформаційних процесів в економіці, продукує конкурентні переваги, забезпечуючи сталий високий рівень конкурентоспроможності, та визначає соціально-економічний прогрес у рамках загальних тенденцій, що складаються в сучасному світі. Світовий досвід переконливо свідчить про те, що якість людського капіталу, що визначається досягнутим рівнем знань, кваліфікації, вмінням працювати; потенційними здібностями населення країни, здатністю забезпечувати інноваційний розвиток продуктивних сил, дедалі більше перетворюється на основу економічного зростання.

Механізмом досягнення відповідної якості людського капіталу є інвестування, яке забезпечуватиме рівень освіти і науки, достатній для виконання економічної функції та постійного відтворення інтелектуального людського капіталу.

Системне дослідження питання соціально-економічної доцільності витрат підприємства на постійний розвиток персоналу, що сприяє продуктивному відтворенню його знань, вмінь та навичок, необхідності розробки спеціальних управлінських інструментів і методів з метою формування дієвих організаційно-економічних механізмів нагромадження та збільшення людського капіталу підприємства, набуває все більшу актуальність у сучасному глобалізованому світі.

У зв'язку з цим, автор поставив собі за мету: написати навчальний посібник, який повинен формувати у майбутніх фахівців новий світогляд в аспекті інвестування у людину. Для того, щоб ця мета була реалізована, завданням дисципліни є набуття майбутніми фахівцями таких компетенцій:

- володіти знаннями про сучасне поняття рентабельності інвестицій у персонал, види та форми інвестицій, поняття соціальні інвестиції;
- знати сучасні підходи до визначення категорії людський капітал, роль людського капіталу у суспільстві, рівні вимірювання людського капіталу, методи його оцінки;
- володіти основними методиками вимірювання рентабельності інвестицій у

персонал;

- уміти використовувати методи та моделі оцінки інвестицій у розвиток людського капіталу;
- знати мотиваційні складові інвестицій в людський капітал;
- здійснювати моніторинг вартості людського капіталу на підприємстві;
- уміти розробляти програми з вдосконалення стратегії управління персоналом, виходячи зі змін у вартості людського капіталу з плином часу;
- володіти навиками пошуку, аналізу та використання резервів підвищення коефіцієнта окупності інвестицій в людський капітал.

Вивчення дисципліни «Рентабельність інвестицій у персонал» передбачається при підготовці фахівця рівня магістр за програмою «Управління персоналом сучасної організації». Мета програми - формування системи базових знань та практичних навичок оцінки рентабельності інвестицій у персонал, зокрема щодо сутності й особливостей інвестицій у персонал; теоретико-методологічних аспектів та методів оцінки людського капіталу.

Дисципліна «Рентабельність інвестицій у персонал» тісно пов'язана з такими дисциплінами, як «Економіка праці та соціально-трудові відносини», «Управління персоналом», «Стратегічне управління людськими ресурсами», «Мотивація праці».

Посібник призначено для самостійної роботи студентів. На початку кожної теми містяться ключові терміни, що застосовуються для викладання теми. З метою закріплення матеріалу після кожної теми надано низку питань для самоконтролю, індивідуальне практичне завдання й тести.

ТЕМА 1. РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ ІНВЕСТИЦІЙ У ПЕРСОНАЛ: ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ, ЦІЛІ ТА ЗАВДАННЯ ДИСЦИПЛІНИ

- 1.1. Персонал і людський капітал: взаємозв'язок і зміст.
- 1.2. Сутність поняття «інвестиції» та «соціальні інвестиції».
- 1.3. Інвестування в людський капітал.
- 1.4. Поняття рентабельності інвестицій у персонал.
- 1.5. Принципи інвестування в людський капітал.

Основні терміни та поняття: людський капітал, персонал, кадри, види людського капіталу, інвестиції, соціальні інвестиції, рентабельність, інвестиції в людський капітал, рентабельність інвестицій у персонал, принципи інвестування в людський капітал.

1.1. Персонал і людський капітал: взаємозв'язок і зміст

Конкурентоспроможність сучасних компаній багато в чому залежить від швидкості отримання ринкової інформації (про нові потреби клієнтів, стратегії конкурентів, технологічні можливості вдосконалення продуктів), її обробки та аналізу, а також перетворення цієї інформації в нові споживчі якості або ключові конкурентні переваги виробленого компанією товару або послуги. Звідси виникають і нові вимоги до якості персоналу: цінується вміння отримувати та аналізувати інформацію з різних джерел, стимулюється адаптивність і креативність мислення співробітників, їх підприємницька здатність і залученість, уміння працювати в командах і розвивати проектну діяльність. Таким чином, персонал розглядається як ресурс організації (рис. 1.1). Але, такий підхід не дає очікуваного результату в розвитку бізнесу і не дозволяє досягати нових висот і стратегічних орієнтирів. Тому останнім часом система управління персоналом змушена перебудовуватися і змінювати свої технології.

Головна тенденція сучасного ринку праці в тому, що працівники починають вибирати компанію. Перевага є у того роботодавця, який здатний запропонувати

співробітникам можливості для самореалізації, умови для прояву їх талантів, визнає цінність їхніх ідей та індивідуальностей.

Продуктивність персоналу все частіше оцінюється не в одиницях товару, послуги або отриманого доходу з розрахунку на одного співробітника, а в кількості ініційованих та впроваджених нових продуктів, ідей і пропозицій, тобто в обсязі додаткової цінності для бізнесу. І з цієї позиції персонал компаній починає розглядатися не як ресурс, а як капітал.



Рис. 1.1. Ресурсний підхід до управління персоналом

У розвитку теорії та практики управління персоналом в організації виділяють такі основні концепції:

- використання трудових ресурсів - пов'язано з поглядами технократичного менеджменту на людину як на простий «гвинтик» великого механізму;

- управління персоналом - засноване на досягненнях у сферах поведінкових наук, передбачає високу значимість мотивації та усвідомлення важливої ролі працівників у діяльності організації;
- управління людськими ресурсами - направлено на розвиток організаційної спроможності досягнути успіху за рахунок використання людей.

Досить поширеною є точка зору, що відмінності між управлінням персоналом та управлінням людськими ресурсами викликані скоріше відмінностями в акцентах і підходах, ніж у суті. Так, у системі управління людськими ресурсами, насамперед:

- сильніше виражена стратегічна спрямованість;
- особлива увага приділяється формуванню організаційної культури, прихильності цінностям компанії: розвиток людських ресурсів передбачає створення умов для мобілізації потенціалу працівника в інтересах підприємства.

Подальший розвиток цієї ідеї знайшов своє відображення в теорії людського капіталу, яка органічно вписується в концепцію управління людськими ресурсами. "Першовідкривачами" нового етапу в розвитку теорії людського капіталу називають американських економістів Т.Шульц і Г.Беккера, яким за роботи в цій галузі були присуджені Нобелівські премії з економіки (1979 і 1992 р.р.).

В економічній літературі існує безліч різних визначень щодо поняття «людський капітал». Одним з найбільш повних, на наш погляд, є таке: «Людський капітал – це сформовані в результаті інвестицій і накопичені людиною певний запас здоров'я, знання, навички, здібності, мотивації, які ведуть до зростання кваліфікації працівника, доцільно використовуються в тій чи іншій сфері суспільного відтворення, сприяють зростанню продуктивності та якості його праці і тим самим ведуть до зростання доходів людини».

Багатство суспільства в цілому можна розглядати як сукупність людського капіталу та матеріального (фізичного) капіталу, безпосередньо не пов'язаного з людьми. За оцінками фахівців, загалом у багатстві США до 50% припадає на людський капітал.

Поняття людського капіталу в узагальненому і систематизованому вигляді характеризують такі ознаки:

1. Освіта людини та її здатність до безперервного підвищення освітнього рівня.
2. Система професійних знань, навичок і умінь у динаміці їх розвитку та поповнення.
3. Рівень компетентності, готовність до функцій і рольової структури професійної діяльності.
4. Розвиток індивідуальних здібностей особистості, мобільність, мотивація, гідність і здоров'я.
5. Творчий, креативний потенціал як наслідок освіти і розвитку здібностей, мотивації розвитку і вдосконалення.
6. Соціально-психологічні відносини в організації, що характеризують культуру діяльності.
7. Складові системи цінностей.

На розумінні людського капіталу будується усвідомлення того, що потенціал працівників усе більш явно стає критичним фактором розвитку і в багатьох випадках виявляється, що не вистачає не просто людських ресурсів, не вистачає людського капіталу, тобто таких фахівців, які були б здатні до високоефективної праці і зацікавлені в творчій віддачі.

Структуру видів людського капіталу можна представити таким чином (табл. 1.1.).

Таблиця 1.1.

Види людського капіталу	
Невідчужені види людського капіталу (неліквідний капітал)	Відчужені види людського капіталу (ліквідний капітал)
Капітал здоров'я	Соціальний капітал
Культурно-моральний капітал	Клієнтський капітал (бренд-капітал)
Трудовий капітал	Структурний капітал
Інтелектуальний капітал	Організаційний капітал
Організаційно-підприємницький	

1. 2. Сутність поняття «інвестиції» і «соціальні інвестиції»

Для більш повного розуміння, що являє собою відносно нове поняття «рентабельність інвестицій у персонал», необхідно спочатку визначитися з його складовими: що таке «інвестиції» та «рентабельність».

Інвестиції (лат. Invest - вкладати) – це вкладення капіталу суб'єкта в щонебудь для збільшення згодом своїх доходів.

Інвестиції розглядаються як процес, що відображає рух вартості, і як економічна категорія – економічні відносини, пов'язані з рухом вартості, вкладеної в основні фонди.

Отже, інвестиції з економічної точки зору, являють собою вкладення капіталу в ту чи іншу сферу діяльності з метою подальшого його приросту. У більш глибокому розумінні інвестиції означають вкладення грошових коштів або інших матеріальних цінностей для отримання в майбутньому економічної вигоди.

Сутність інвестицій як економічної категорії зумовлює їх роль і значення на макро- і мікрорівні (див. табл. 1.2.).

Таблиця 1.2.

Значення інвестицій на макро- і мікрорівні

Значення інвестицій на макрорівні	Значення інвестицій на мікрорівні
систематичне оновлення основних виробничих фондів підприємств і невиробничої сфери	збільшення і розширення сфери діяльності
прискорення науково-технічного прогресу (НТП), поліпшення якості та забезпечення конкурентоспроможності вітчизняної продукції	недопущення надмірного морального і фізичного зносу основних виробничих фондів
збалансований розвиток усіх галузей економіки	зниження собівартості виробництва і реалізації продукції
створення необхідної сировинної бази	підвищення технічного рівня виробництва на основі впровадження нової техніки і технологій
нарощування економічного потенціалу країни і забезпечення обороноздатності держави	поліпшення якості та забезпечення конкурентоспроможності продукції
зниження витрат виробництва та	підвищення техніки безпеки і

обігу	здійснення природоохоронних заходів
збільшення та покращення структури експорту	забезпечення конкурентоспроможності підприємства
вирішення соціальних проблем, у тому числі і проблеми безробіття	придбання цінних паперів та вкладення коштів в активи інших підприємств

У сучасних умовах значна частина інвестицій вкладається у розвиток соціальної сфери. Життя підтвердило, що розвиток виробництва, зростання продуктивності суспільної праці в сучасних умовах неможливі без вирішення соціальних проблем суспільства. Тому інвестиції в розвиток житлового фонду, будівництво закладів культурно-побутової сфери, освіти, охорони здоров'я називають соціальними інвестиціями.

Загалом під соціальними інвестиціями необхідно розуміти інвестиції, які вкладаються державою, комерційними та іншими організаціями, а також фізичними особами для вирішення будь-яких соціальних проблем, і, в першу чергу, це інвестиції на поліпшення якості життя і розвиток людського капіталу.

Необхідно відзначити, що в умовах, коли економічна політика країни є соціально-орієнтованою, тобто спрямованою на вирішення соціальних проблем суспільства (поліпшення якості життя, розвиток людського капіталу та ін.), практично всі інвестиції, направлені на розвиток національної економіки, є соціальними. У цьому випадку всі інвестиції можна розподілити на дві частини:

- 1) інвестиції, що носять явно соціальний характер;
- 2) інвестиції, що носять економічну спрямованість, але опосередковано вирішують соціальні проблеми суспільства.

Соціальні інвестиції можна класифікувати за такими ознаками:

- 1) за напрямками їх укладення: на поліпшення житлових умов; розвиток спорту; поліпшення медичного обслуговування; поліпшення освіти та ін.
- 2) за джерелами їх фінансування: соціальні інвестиції, фінансовані державою; соціальні інвестиції, фінансовані комерційними організаціями; соціальні інвестиції, фінансовані фізичними особами; соціальні інвестиції, що фінансуються з різних джерел.

Значення і ефективність соціальних інвестицій визначається, у першу чергу, соціальною політикою. Соціальна політика має бути тісно взаємопов'язана з економічною політикою держави. Взаємозв'язок соціальних інвестицій з розвитком і підвищенням ефективності національної економіки проявляється в такому:

1. Національна економіка не може ефективно функціонувати без соціальних інвестицій;

2. Для забезпечення необхідної ефективності функціонування національної економіки повинна бути певна збалансованість між соціальними інвестиціями та інвестиціями, спрямованими на розвиток економіки країни.

Особливу роль у цих інвестиціях набувають інвестиції в людський капітал, тобто будь-які вкладення, що підвищують і розвивають здібності людини, її кваліфікацію, а в результаті підвищують продуктивність її праці.

Можна виділити такі відмінності людського капіталу від фізичного: за ступенем ліквідності капіталу (людський капітал більш ліквідний); за інвестиційним періодом (у фізичного капіталу він у середньому становить 1,5-2 роки, що значно коротший порівняно з людським капіталом). Так, інвестиції в освіту людини за тривалістю інвестиційного періоду, тобто терміном навчання, можуть досягати 12-20 років, а при безперервному підвищенні кваліфікації все частіше тривають до виходу на пенсію; за ступенем ризику і невизначеності (вкладення в освіту, здоров'я відрізняють більшу, ніж для звичайних капітальних вкладень, ступінь ризику). І хоча природа інвестицій у людський капітал не відрізняється від вкладень у фізичний капітал (вкладення в людський капітал означають, що окрема (конкретна) особистість і колектив спільно роблять бізнес людей, здатні приносити прибуток, використовуючи знання, освіту, досвід, талант, інтуїцію, фізичні, психологічні якості та деякі інші характеристики), всі зазначені відмінності видозмінюють звичайну процедуру ухвалення інвестиційного рішення, і в першу чергу, при оцінці ефективності вкладень.

1. 3. Інвестування в людський капітал

Інвестуванню в людський капітал притаманні специфічні особливості, бо

воно пов'язане з процесом вкладень у живу особистість людини, у розвиток його здібностей і навичок, у підтримку адекватного рівня працездатності індивіда. Даний вид інвестування характеризується так само тим, що вкладення в людський капітал одночасно здійснюється державою, самою людиною, його сім'єю, підприємствами.

Інвестиції в людський капітал вигідні як суспільству, так і окремій людині. З точки зору суспільства, більш кваліфікований виробник дає більшу масу виробленого валового національного продукту; з позиції підприємця - він забезпечує менші витрати виробництва і більший прибуток, з точки зору окремої людини, вкладення в людський капітал, в освіту та охорону здоров'я дають можливість більш повного прояву здібностей кожного і як наслідок – більш високі доходи протягом усього життя.

«Інвестиції в людський капітал, – пишуть К. Макконелл і С. Брю, – це будь-яка дія, яка підвищує кваліфікацію і здібності і, тим самим, продуктивність праці робітників. Витрати, які сприяють зростанню продуктивності, можна розглядати як інвестиції, тому що поточні витрати здійснюються з тим розрахунком, що вони будуть багаторазово компенсовані збільшенням потоку доходів у майбутньому».

Прихильники теорії людського капіталу по-різному характеризують структуру інвестицій у людський капітал. На думку одного з основоположників теорії Г. Беккера, інвестиції у людський капітал припускають витрати на:

- 1) отримання освіти;
- 2) підтримку здоров'я, медичні послуги;
- 3) мобільність, пошук роботи;
- 4) виховання дітей;
- 5) пошук інформації про ціни, доходи, заробітну плату.

Інший фахівець у сфері людського капіталу Дж. Кендрик класифікував ці інвестиції на речові та нематеріальні. До речових він відносив витрати, що пов'язані з фізичним формуванням і розвитком людини. До нематеріальних - витрати на загальну освіту, спеціальну підготовку, витрати на медичні послуги, переміщення робочої сили. Дж. Кендрик підкреслював особливість

нематеріальних інвестицій. Він зазначав, що незважаючи на їх «невідчутний характер, ці витрати, помножуючи знання та досвід людей, сприяють підвищенню продуктивності інвестицій і капіталу, втіленому в людях».

К. Макконнелл і С. Брю розглядають три види інвестицій у людський капітал:

- 1) витрати на освіту, у тому числі на загальну та спеціальну, перепідготовку на підприємстві;
- 2) витрати на охорону здоров'я, що включають витрати на профілактику, медичні послуги, дієтичне харчування, поліпшення житлових умов;
- 3) витрати на мобільність робочої сили, щоб мігрувати з місць з відносно низькою продуктивністю в місця з більш високою продуктивністю і відповідно з більш високими ставками заробітної плати.

У цілому ж, інвестиції в людський капітал поділяються на:

- 1) вкладення в освіту та підвищення кваліфікації, перепідготовку;
- 2) вкладення в підтримку здоров'я, працездатності, медичне обслуговування;
- 3) вкладення, пов'язані з пошуком інформації та працевлаштуванням, територіальним переміщенням робочої сили.

Шкільна освіта, навчання на робочому місці, зміцнення здоров'я, збільшення обсягу інформації про економіку, зазначає Т. Шульц, є інвестиційною діяльністю, що розвиває людський капітал.

Серед названих видів інвестування практично всі прихильники концепції людського капіталу виділяють інвестиції в освіту та підвищення кваліфікації працівників. Людський капітал як творчий ресурс формується у процесі отримання різних видів освіти.

Дослідження проблем інвестування в системі освіти та перепідготовки кадрів носить як і теоретичний, так і практичний інтерес.

В умовах значних змін характеру праці під впливом НТР потрібно безперервне оновлення знань (знання застарівають кожні 20 місяців), відповідно питанням підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів надається велике значення. Так, на фірмі IBM, річні витрати на підвищення кваліфікації

працівників становлять 750 млн. дол., АТТ – 1,3 млрд. дол., ксерокс – 220 млн. дол. [28, С. 31].

У рамках теорії людського капіталу витрати на освіту поділяються на прямі і непрямі. До прямих належать: оплата навчання; витрати на придбання підручників, навчальних посібників і матеріалів. До непрямих: чисто «фізіологічні» витрати на навчання і на здачу іспитів; «упущені» заробітки, яких позбавляються особи у зв'язку з тим, що вони не вступають на ринок праці через навчання. Втрачені заробітки, за оцінками фахівців, можуть становити від 40 до 70% загальних витрат на освіту.

Інвестиції в розвиток людського капіталу можуть бути прямими і непрямыми (табл. 1.3.).

Таблиця 1.3.

Інвестиції в розвиток людського капіталу

Прямі інвестиції	Непрямі інвестиції
у навчання і розвиток співробітників	в інформаційне та програмне забезпечення
у НДДКР і вирішення творчих завдань	в устаткування і матеріальні активи, що дають ефект у вигляді зростання інтелектуального капіталу
у передачу знань	у медичне обслуговування
у спеціальну літературу, інформаційні та спеціалізовані видання	
у систему мотивації, розвиток корпоративної культури	

1. 4. Поняття рентабельності інвестицій у персонал

Рентабельність – показник ефективності використання грошових коштів або інших ресурсів. Виражається як коефіцієнт або у формі відсотка.

Рентабельність підприємства (бізнесу) – це показник, що характеризує прибутковість його діяльності, або, іншими словами, показник економічної ефективності. Певною мірою цей параметр показує, наскільки ефективно компанія використовує наявні в її розпорядженні економічні, природні, фінансові

та трудові ресурси. Якщо це некомерційна структура, то можна сказати, що рентабельність – це і є ефективність її роботи, для комерційних же підрозділів більш важливі точні кількісні характеристики. Можна порівняти рентабельність з показником ККД, тобто співвідношенням понесених витрат і отриманого в результаті прибутком (тобто, спрощено, співвідношення витрат і доходів). Якщо бізнес за підсумками звітного періоду дає прибуток, то такий бізнес можна назвати рентабельним.

Виділяють такі показники рентабельності:

Рентабельність активів (ROA) = Прибуток / Вартість активів * 100%. У даному випадку доречно говорити не тільки про власні активи підприємства, але і залучені (наприклад, кредити або дебіторська заборгованість).

Рентабельність основних виробничих фондів (ROFA) – аналогічний попередньому показник, що оцінює ефективність діяльності основних виробничих фондів, а не активів. Відповідно, і у формулі враховується саме їх вартість.

Рентабельність капіталу (ROE) – параметр, що показує, наскільки ефективно використовуються власні кошти підприємства (або банку). В даному випадку вона визначається як відношення між чистим прибутком і сумою статутного капіталу (а іноді і додаткового). $ROE = \text{прибуток} / \text{капітал} * 100\%$. Різниця в рентабельності активів і капіталу показує величину фінансового важеля (тобто розмір позикових коштів), використовуваного при веденні бізнесу. Слід відзначити, що коефіцієнт ROE визнається одним з основних показників при аналізі діяльності підприємства в розвинених країнах.

Рентабельність інвестицій (ROI) – показник, що оцінює, який прибуток було отримано від початкових інвестицій, тобто це співвідношення між прибутком і сумою початкових вкладень. Коефіцієнт ROI і його рівень не є основними показниками успішної діяльності компанії, оскільки не відображає ситуації з деякими оперативними потоками (наприклад, фінансовими вкладеннями позикового капіталу і т.п.) Однак, ефективність головного оперативного обороту відображена досить наочно.

Рентабельність продукції (ROM) показує, наскільки ефективними були понесені витрати.

Рентабельність продажу (ROS) – визначається шляхом співвідношення між прибутком від продажу (операційним прибутком) і виручкою компанії. Іншими словами – це співвідношення між чистим прибутком, що залишився після оподаткування, і обсягом продажу. Даний параметр відображає, скільки відсотків прибутку міститься в кожній отриманій (заробленій) компанією гривні. Це один з показників, виходячи з якого, формуються ціни на товари та послуги, що продаються компанією і показує, наскільки суттєві витрати компанії.

Рентабельність персоналу (ROL) – відношення між чистим прибутком і середньообліковою чисельністю персоналу (тобто середньою чисельністю за певний проміжок часу). Іншими словами, завжди необхідно дотримуватися певного порогу чисельності для того, щоб прибуток був максимальним.

Для досягнення довгострокової конкурентоспроможності підприємства в сучасних економічних умовах необхідно безперервне вдосконалення якісних характеристик персоналу, що вимагає відповідних інвестицій. З позицій інвестиційного підходу персонал розглядається як людський капітал, тобто втілена в працівниках потенційна здатність забезпечувати отримання корисного ефекту, що характеризується певними якостями.

Інвестиції в людський капітал підприємства – ресурси, які направляються інвесторами на зміну якостей персоналу з метою збільшення корисного ефекту від його діяльності. Напрямки інвестування у людський капітал підприємства з точки зору основних HR-функцій наведені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3.

Напрямки інвестування в людський капітал підприємства

HR-функції	Напрямки інвестування у людський капітал підприємства
Пошук і підбір фахівців	У створення іміджу привабливого роботодавця, розвиток інтернет-сайтів, пошук та залучення талантів серед випускників навчальних закладів
Адаптація	У систему адаптації та програми залученості співробітників, систему наставництва «молоді -

	молодим»
Оцінка, навчання і розвиток	У створення корпоративних центрів оцінки, навчання та розвитку, застосування ігрових та командних навчальних програм, розвиток проектної діяльності
Стимулювання співробітників	У програми нематеріального стимулювання, соціальної відповідальності та партнерства, створення «гнучкого офісу», спортивних та професійно-змагальних програм
Формування корпоративної культури	У розвиток внутрішніх комунікацій, створення банків ідей, корпоративних легенд і традицій, підтримки та взаємодопомоги

Рентабельність інвестицій у персонал – це показник ефективності вкладень підприємства в розвиток професійних та інтелектуальних здібностей персоналу.

Мета визначення рентабельності інвестицій у персонал – оцінка ефективності витрат на персонал.

1. 5. Принципи інвестування в людський капітал

У найбільш загальному вигляді доцільність інвестування в людський капітал обумовлюється сталою тенденцією інтенсивного витіснення праці низької кваліфікації висококваліфікованою інтелектуальною, творчою та гуманізованою працею. Цей процес передбачає дотримання основних правил, закономірностей та вимог щодо інвестування у людський капітал, які відображаються у відповідних наукових принципах.

Основні наукові принципи інвестування в людський капітал сформовані на основі синтезу фінансових і соціальних аспектів управління.

Принцип результативності – максимальне наближення умов навчання персоналу до реальних умов праці з обов’язковим наданням зворотнього зв’язку про результати навчання та контролем рівня його ефективності. Принцип інтегрованості із загальною системою управління підприємством – напрями та обсяги інвестицій мають бути узгоджені із загальними цілями управління персоналом та виробництвом.

Принцип комплексного характеру формування управлінських рішень –

інвестиції в людський капітал слід розглядати як комплексну систему, яка забезпечує розробку управлінських рішень, кожне з яких прямим або непрямим чином впливає на загальну результативність підприємства.

Принцип динамічності – система управління інвестиціями має вчасно враховувати всі зміни зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства.

Принцип врахування фактора часу – при визначенні ефективності інвестування у людський капітал слід враховувати роз'єднаність у часі моменту вкладення коштів у розвиток персоналу та отримання економічної окупності.

Принцип економічної мотивації – створення ефективної системи моральних і матеріальних стимулів, гідних умов праці та надання можливості професійного та кар'єрного зростання за результатами професійного розвитку.

Принцип соціально-економічної ефективності – обґрунтування рішень щодо інвестування в людський капітал з огляду на його соціальну виправданість та економічну окупність.

Принцип багатокритеріальної оцінки – оцінка ефективності інвестування в людський капітал має здійснюватися на підставі комплексної системи кількісних та якісних показників і критеріїв.

Запропоновані принципи носять комплексний характер та охоплюють усі аспекти інвестування в людський капітал на рівні як окремого підприємства, так і галузі й економіки країни в цілому. Врахування обґрунтованих наукових принципів інвестування в людський капітал у загальному процесі управління робочою силою на рівні підприємства дозволяє створити умови для максимальної збалансованості потреб працівників і виробництва задля забезпечення конкурентоспроможності підприємства та високої ефективності його діяльності.

Із метою конкретизації та диференціації фінансових вигод, які може отримати підприємство в результаті інвестування, доцільним є виокремлення трьох основних складових ефективності інвестування в людський капітал: фінансової, економічної та соціальної. Кожна з них має розраховуватися за загальним підходом як співвідношення корисного результату певного виду, що

було отримано внаслідок інвестування у людський капітал, та обсягу ресурсів, які було інвестовано підприємством у людський капітал. Оцінка корисного результату інвестування у людський капітал в аспекті фінансової ефективності характеризується позитивною динамікою кінцевих абсолютних фінансових показників діяльності підприємства (виручка від реалізації продукції або чистий прибуток). Оцінка економічної ефективності полягає в отриманні корисного результату інвестування у людський капітал, який визначається зміною абсолютних техніко-економічних показників діяльності підприємства (обсяг виробництва продукції, чисельність працівників підприємства та фактичний фонд робочого часу). Соціальна ефективність полягає у корисному результаті інвестування у людський капітал, який може бути визначено зміною середнього рівня захворюваності, середнього рівня виробничого травматизму та середньою заробітною платою працівників підприємства.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає відмінність понять «управління персоналом» і «управління людськими ресурсами»?
2. Що таке «інвестиції», їх різновиди.
3. У чому полягає значення інвестицій на макро- та мікрорівні?
4. Особливості соціальних інвестицій, їх значення та актуальність.
5. Як визначається поняття «інвестиції в людський капітал» з точки зору різних економістів?
6. Дайте визначення поняття «рентабельності», види рентабельності.
7. Назвіть напрямки інвестування в людський капітал підприємства.
8. Які принципи інвестування в людський капітал?
9. Назвіть основні складові інвестицій в людський капітал.
10. Які відмінності між інвестиціями в людський капітал та витратами на відтворення робочої сили?
11. Які історичні чинники появи концепції людського капіталу?
12. Чи можливо сформулювати людський капітал як дещо відмінне від самої

людини?

13. Наведіть приклади соціальних інвестицій. Відповідь обґрунтуйте.

Теми рефератів

1. Інвестування в людський капітал як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства.
2. Модель оцінювання людського капіталу персоналу підприємства.
3. Організаційне забезпечення процесів формування та оцінки людського капіталу підприємства.
4. Соціальні інвестиції, їх сутність і значення для поліпшення якості життя і розвитку людського капіталу.
5. Соціальні інвестиції як інструмент реалізації соціальних програм сучасних компаній.

Індивідуальне завдання

Тип завдання: бібліографічний огляд навчально-методичної, наукової, монографічної та періодичної літератури з проблем теми.

Мета завдання: перевірка знань студентів, які були набуті в процесі вивчення дисциплін «Управління персоналом», «Економічна теорія» та «Менеджмент» з акцентом на проблематику інвестування у людський капітал.

Самостійна робота: проаналізувати за літературними джерелами еволюцію поглядів на персонал та людський капітал як трудовий ресурс організації. Визначити взаємозв'язок та відмінність понять трудові ресурси, людські ресурси, персонал, людський потенціал, людський капітал.

Форма подання звіту: структурований в табличній формі, табл. 1.4. взаємозв'язок та відмінність понять трудові ресурси, людські ресурси, персонал, людський потенціал, людський капітал.

Таблиця 1. 4.

Поняття	Визначення поняття	Взаємозв'язок	Відмінність
---------	-----------------------	---------------	-------------

1.Трудові ресурси 2. Людські ресурси 3. Персонал 4. Людський потенціал 5. Людський капітал			
--	--	--	--

Тести

*Завдання мають чотири варіанти відповідей, серед яких лише один
правильний*

1. Рентабельність інвестицій у персонал - це :

- а) показник ефективності вкладень підприємства в розвиток професійних та інтелектуальних здібностей персоналу;
- б) програми нематеріального стимулювання, соціальної відповідальності та партнерства, створення «гнучкого офісу», спортивних та професійно-змагальних програм;
- в) розвиток внутрішніх комунікацій, створення банків ідей, корпоративних легенд і традицій, підтримки та взаємодопомоги;
- г) оцінка ефективності витрат на персонал.

2. Вислів «інвестиції в людський капітал – це будь-яка дія, яка підвищує кваліфікацію і здібності і, тим самим, продуктивність праці робітників, витрати, які сприяють зростанню продуктивності, можна розглядати як інвестиції, тому що поточні витрати здійснюються з тим розрахунком, що вони будуть багаторазово компенсовані збільшенням потоку доходів у майбутньому», належить:

- а) Г.Беккер;
- б) К. Макконелл і С. Брю;
- в) А.Сміт;
- г) Дж. Кендрик.

3. Укажіть значення інвестицій на мікрорівні:

- а) збільшення і розширення сфери діяльності ,зниження собівартості виробництва і реалізації продукції ,підвищення техніки безпеки і здійснення природоохоронних

заходів ;

б) систематичне оновлення основних виробничих фондів підприємств і невиробничої сфери, поліпшення якості та забезпечення конкурентоспроможності продукції ,вирішення соціальних проблем, у тому числі і проблеми безробіття;

в) збалансований розвиток усіх галузей економіки ,зниження собівартості виробництва і реалізації продукції ,підвищення техніки безпеки і здійснення природоохоронних заходів ;

г) зниження собівартості виробництва і реалізації продукції ,підвищення техніки безпеки і здійснення природоохоронних заходів, вирішення соціальних проблем, у тому числі і проблеми безробіття .

4. Невідчужені види людського капіталу (неліквідний капітал):

а) структурний капітал, організаційний капітал, трудовий капітал, інтелектуальний капітал;

б) капітал здоров'я, культурно-моральний капітал, соціальний капітал, клієнтський капітал (бренд-капітал) ;

в) капітал здоров'я, культурно-моральний капітал, трудовий капітал, інтелектуальний капітал,організаційно-підприємницький;

г) соціальний капітал, бренд-капітал , структурний капітал,організаційний капітал.

5. Визначте відчужені види людського капіталу (ліквідний капітал):

а) структурний капітал,організаційний капітал,трудовий капітал,інтелектуальний капітал;

б) капітал здоров'я ,культурно-моральний капітал,соціальний капітал,клієнтський капітал (бренд-капітал) ;

в) капітал здоров'я, культурно-моральний капітал, трудовий капітал, інтелектуальний капітал, організаційно-підприємницький;

г) соціальний капітал, бренд-капітал, структурний капітал, організаційний капітал.

6. Під соціальними інвестиціями необхідно розуміти:

а) параметр, що показує, наскільки ефективно використовуються власні кошти підприємства (або банку);

б) інвестиції, які вкладаються державою, комерційними та іншими організаціями,

а також фізичними особами для вирішення будь-яких соціальних проблем, і, в першу чергу, це інвестиції на поліпшення якості життя і розвиток людського капіталу;

в) створення корпоративних центрів оцінки, навчання та розвитку, застосування ігрових та командних навчальних програм, розвиток проектної діяльності;

г) розвиток внутрішніх комунікацій, створення банків ідей, корпоративних легенд і традицій, підтримки та взаємодопомоги.

7. Людський капітал - це:

а) сформовані в результаті інвестицій і накопичені людиною певний запас здоров'я, знання, навички, здібності, мотивації, які ведуть до зростання кваліфікації працівника, сприяють зростанню продуктивності та якості його праці і тим самим ведуть до зростання доходів людини;

б) систематичне оновлення основних виробничих фондів підприємств і невиробничої сфери;

в) підвищення технічного рівня виробництва на основі впровадження нової техніки і технологій;

г) нарощування економічного потенціалу країни і забезпечення обороноздатності держави.

8. Рентабельність інвестицій (ROI) - це:

а) відношення між чистим прибутком і середньообліковою чисельністю персоналу;

б) показник, що оцінює, який прибуток було отримано від початкових інвестицій, тобто це співвідношення між прибутком і сумою початкових вкладень;

в) параметр, що показує, наскільки ефективно використовуються власні кошти підприємства;

г) оцінює ефективність діяльності основних виробничих фондів, а не активів.

9. Рентабельність капіталу (ROE) - це:

а) відношення між чистим прибутком і середньообліковою чисельністю персоналу;

б) показник, що оцінює, який прибуток було отримано від початкових інвестицій,

тобто це співвідношення між прибутком і сумою початкових вкладень;

в) параметр, що показує, наскільки ефективно використовуються власні кошти підприємства (або банку);

г) оцінює ефективність діяльності основних виробничих фондів, а не активів.

10. Інвестиції в людський капітал підприємства - це:

а) система управління інвестиціями має вчасно враховувати всі зміни зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства;

б) оцінка ефективності інвестування в людський капітал має здійснюватися на підставі комплексної системи кількісних та якісних показників і критеріїв;

в) інвестиції, які вкладаються державою, комерційними та іншими організаціями, а також фізичними особами для вирішення будь-яких соціальних проблем;

г) ресурси, які направляються інвесторами на зміну якостей персоналу з метою збільшення корисного ефекту від його діяльності.

Рекомендована література

4, 12, 16, 17, 40, 41

ТЕМА 2. УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ

- 2.1. Роль людського капіталу та освіти в економічному розвитку держави.
2. 2. Рівні вимірювання людського капіталу.
2. 3. Індикатори людського капіталу.
2. 4. Ефективність управління людським капіталом.
2. 5. Методи оцінки вартості людського капіталу.

Основні терміни та поняття: рівні вимірювання людського капіталу, розвиток економіки, суб`єкти інвестування в людський капітал, джерела інвестування в людський капітал, індекс людського розвитку, індекс людського розвитку з урахуванням гендерного фактора, індекс якості населення, індекс фізичної якості життя, індекс людського страждання, індекс рівня життя в містах, індекс інтелектуального потенціалу, метод розрахунку прямих витрат на персонал, метод конкурентної оцінки вартості людського капіталу, метод перспективної вартості людського капіталу, оцінка вартості людського капіталу на основі випробувань у сфері бізнесу, розрахунок вартості людського капіталу на основі ділових ігор, семінарів, професійних курсів, за допомогою високих інформаційних технологій.

2. 1. Роль людського капіталу та освіти в економічному розвитку держави

Розкрити значення людського капіталу та освіти для економічного розвитку держави можна за допомогою тез, сформульованих професором Зентцом, членом академії наук Угорщини:

1. Економічний і соціальний розвиток країн завжди визначається, перш за все, людським фактором, так званим людським капіталом, сформованим за допомогою освіти. Цей факт визнається всіма напрямками суспільних наук, починаючи від античних філософів до класичної економічної теорії та марксистської політекономії. Сучасна неокласична теорія надає рівне значення й іншому фактору виробництва, а саме капіталу, однак, останній також є результатом

людської діяльності: у його фізичній формі (засоби виробництва і технології) - результат праці в сфері науки і виробництва, у грошовій формі - результат заощадження доходів, отриманих людьми завдяки їх діяльності. Таким чином, немає сумнівів у провідній ролі і значенні людської праці у всіх сферах створення економічних і в цілому соціальних цінностей.

2. Нерівномірність розвитку між країнами викликана взаємодією внутрішніх і зовнішніх умов, які так чи інакше пов'язані з якістю праці і, отже, прямо або побічно з розвитком і рівнем освіти. Ця асиметрія може спостерігатися в таких формах економічних взаємин:

- Міжнародні торговельні відносини і положення в структурі міжнародного поділу праці.
- Міжнародні відносини власності (щодо природних ресурсів, руху прямих іноземних інвестицій, сукупних іноземних активів).
- Міжнародні фінансові відносини, головним чином, між кредиторами і позичальниками.
- Міжнародні валютні відносини, у тому числі, що стосуються положення, резервної бази, стабільності національних валют.
- Міжнародна «технічна допомога» та технологічні зв'язки між тими, хто розробляє, виробляє і продає сучасні технології, і тими, хто отримує або купує технології, розроблені іншими.
- Міжнародна трудова міграція, яка характеризується рухом дешевої робочої сили в пошуках зайнятості і «витоком мізків».
- Міжнародні інформаційні потоки, відносини між тими, хто виробляє, надає, продає, поширює інформацію, і тими, хто отримує або купує її, що ставлять останніх у вкрай не вигідне становище з точки зору не тільки витрат і часу, але й надійності та ефектів у сфері культури.

3. Асиметрія взаємозв'язків країн у міжнародному поділі праці та міжнародній торгівлі виражається в типі їх спеціалізації, яка є одночасно і наслідком, і фактором рівня освіти та розвитку людського капіталу.

4. Асиметрія взаємозв'язків, що виражена у відносинах власності, є

наслідком міжнародних потоків інвестиційного капіталу, які також у значній мірі залежать від країнових відмінностей в ресурсах освіченої робочої сили і науковому потенціалі. Всупереч неокласичній тезі про «природний» напрям експорту капіталу в залежності від наявності факторів виробництва, ТНК, які є головними учасниками сучасної світової економіки, роблять свій вибір щодо закордонних інвестицій, керуючись насамперед якістю і відносною дешевизною робочої сили.

5. Міжнародна трудова міграція і технічна допомога сприяють поліпшенню якості праці в менш розвинених країнах, але в той же час можуть викликати соціальні проблеми і «витік мізків», що ведуть до величезних втрат.

6. Усе більшого значення для всіх країн набувають формування «інформаційного суспільства», участь у міжнародних потоках інформації, але їх можливості залежать від освіти та комп'ютерної грамотності. Масштаби і якість освіти, що охоплює комп'ютерну грамотність та користування Інтернетом, впливають на здатність країн брати участь в обміні інформацією, приймати рішення, здійснювати своєчасні дії і т.п. Країни, що надали пріоритетне значення освіти в галузі комп'ютерної технології, прискорили свій розвиток.

7. Структура економіки і економічний механізм також взаємопов'язані з якістю праці та освіти.

8. У світовій економіці як позиція країн у системі асиметричних взаємозв'язків, так і їх власний економічний механізм усе більшою мірою визначаються діяльністю ТНК, які надають особливого значення якості праці, рівню розвитку наукового потенціалу, людського та інтелектуального капіталу в країні, що приймає.

9. Реалізація потенційних вигод для приймаючих країн, як і нейтралізація можливого збитку, що створюються в результаті діяльності ТНК у цих країнах, у значній мірі залежать від наявності в них якісної робочої сили. Теоретики неолібералізму схильні перебільшувати вигоди, а радикальні націоналісти, навпаки, збиток від діяльності ТНК, їх прямих інвестицій, операцій філій в країнах, що приймають і т.п.; однак ці наслідки визначаються в кожному

конкретному випадку відповідними умовами.

10. Нова парадигма, яка впливає з сучасних теорій і відображає нові умови світової економіки, пропонує національну політику створення конкурентних переваг за рахунок забезпечення сприятливих умов та залучення ТНК, здатних успішно діяти в галузях, що динамічно розвиваються. Сьогодні основними факторами конкурентних переваг є висока якість праці (наявність підготовленої, дисциплінованої і готової до інновацій робочої сили та високий рівень культури праці), а також державна підтримка розвитку людського капіталу в цілому (освіта, дослідження і розробки, охорона здоров'я, соціальне забезпечення тощо). Саме ці фактори і умови складають переваги для транснаціональних інвесторів і повинні створюватися і забезпечуватися відповідною державною політикою.

11. Враховуючи основні умови, що визначають національний розвиток і привабливість країни для інвестицій ТНК, одним з основних завдань урядів є стимулювання розвитку людського капіталу.

Такі інвестиції є найбільш продуктивними та економічно ефективними інвестиціями. «Продукт» системи освіти має найбільш тривалий «термін служби», його застосування забезпечує вагомий внесок у соціально-економічний розвиток країни порівняно з будь-яким іншим продуктом (рис. 2.1.).

2. 2. Рівні вимірювання людського капіталу

Одним з перших етапів управління людським капіталом є його ідентифікація та вимір. Людський капітал має досить складну внутрішню структуру, і кожен її елемент на різних рівнях оцінюється відповідним комплексом показників. Відповідно до рівня агрегування та аналізу виділяють такі групи показників:

- Мікрорівень – для характеристики людського капіталу окремих індивідів і підприємств.
- Мезорівень – для характеристики людського капіталу великих корпорацій і регіонів.
- Макрорівень – для характеристики сукупного людського капіталу в масштабах

національної економіки.

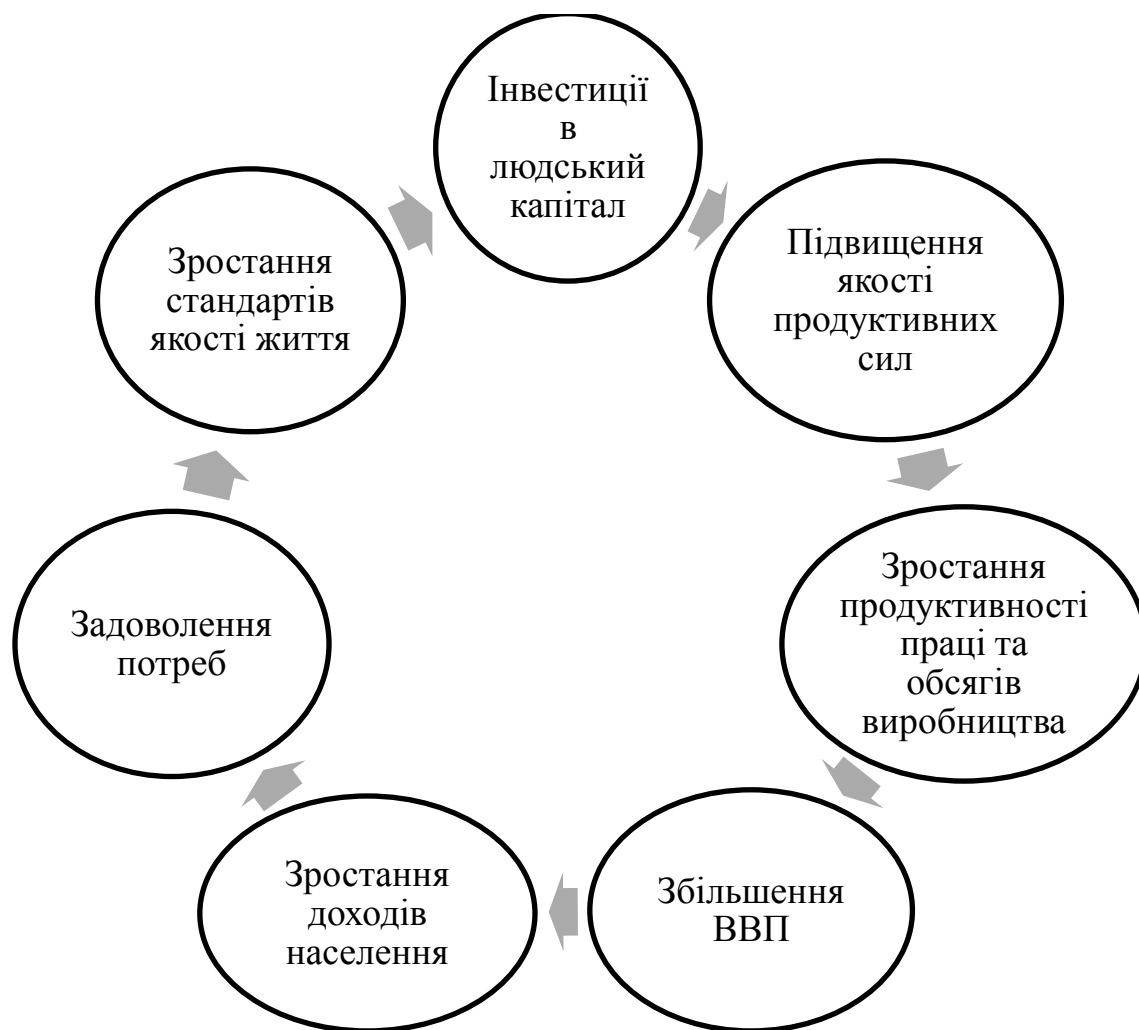


Рис. 2.1. Зв'язок розвитку економіки з інвестиціями в людський капітал

Можливий і дещо інший варіант угруповання: мікрорівень (індивід, підприємство) і макрорівень (регіон, національна економіка).

Як приклад розглянемо можливий перелік показників для оцінки фонду підготовки на виробництві. Для окремого працівника можуть бути використані: кваліфікація (компетентність), виробничий стаж (досвід), час зайнятості протягом року, тривалість навчання на робочому місці – натуральні показники; особисті витрати на придбання професії і кваліфікації, приріст заробітків у результаті підготовки на виробництві та перепідготовки та ін.

На рівні підприємства можна використовувати:

- натуральні показники: чисельність персоналу і його професійно-кваліфікаційний склад, кількість відпрацьованого часу за рік, якість продукції, фонд часу підготовки на робочому місці;

- вартісні показники: витрати на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу, приріст прибутку в результаті перепідготовки кадрів, продуктивність праці працівників, втрати від браку та рекламацій і т.п.

На макрорівні:

- натуральні показники: професійно-кваліфікаційна структура сукупної робочої сили, кількість зайнятих і безробітних (у тому числі – за професіями і рівнем кваліфікації), очікувана тривалість трудового життя та ін.;
- вартісні показники: суспільна продуктивність праці, обсяг і частка витрат на підготовку та перепідготовку працівників у ВВП; втрати ВВП від неучасті безробітних в економічній діяльності і т.п.

Система показників оцінки людського капіталу дозволяє зробити висновки щодо накопиченого людського капіталу, при наявності даних за достатній період часу – визначити сформовані тенденції його розвитку, а також установити залежності між різними факторами, що впливають на формування людського капіталу, і здійснити прогноз можливих сценаріїв майбутнього розвитку. Відмітимо, що суб'єкти та джерела інвестицій залежать від рівня вимірювання людського капіталу (табл. 2.1.).

2. 3. Індикатори людського капіталу

На державному та регіональному рівні для оцінки рівня людського капіталу використовують коефіцієнти, які відносять до індексів рівня розвитку. Подібні індекси дозволяють отримати кількісні оцінки рівня людського капіталу, рівня соціально-економічного розвитку країни (регіону), комплексно враховують сукупність взаємопов'язаних соціальних, економічних, демографічних та інших показників.

Найбільшого поширення у світовій та вітчизняній практиці отримали такі індекси:

Таблиця 2.1.

Суб'єкти та джерела інвестування в людський капітал

Суб'єкт інвестування	Джерела інвестицій	Механізм інвестування
Індивід	Власні фінансові ресурси (грошові накопичення і заощадження)	Самоінвестування
Сім'я	Власні фінансові ресурси (грошові накопичення і заощадження)	Народження дітей, їхнє виховання і навчання в школі та ВНЗ
Підприємство	Власні фінансові ресурси: прибуток після сплати податків, амортизаційні відрахування, заощадження трудового колективу, продаж частини активів та ін. Залучені фінансові ресурси: кошти від продажу інвестиційних цінних паперів, пайових та інших внесків фізичних і юридичних осіб, венчурний капітал. Позикові фінансові кошти: кредити банків та бюджетних організацій, випуск боргових цінних паперів. Бюджетні асигнування.	Рання профорієнтація, підвищення кваліфікації, перепідготовка і додаткова освіта, оплата лікарняних листів непрацездатності, витрати з охорони праці та безпеки життєдіяльності, добровільне медичне страхування, оплачене підприємством, оплата медичних та інших соціальних послуг за працівника підприємства, благодійна допомога соціальним інститутам і та ін.
Регіон	Кошти місцевих бюджетів. Кошти позабюджетних фондів. Залучені фінансові кошти інвесторів.	Соціальні програми, підтримка функціонування громадських фондів і соціальних інститутів
Держава	Кошти державного бюджету, що надаються на безповоротній і поворотній основі. Кошти позабюджетних фондів.	Державні соціальні трансфери і соціальні податкові пільги

1. Індекс людського розвитку («розвитку людського потенціалу»), розраховується на основі чотирьох показників: середньої очікуваної тривалості життя при народженні (характеристика довголіття); рівня грамотності дорослого населення та повноти охоплення навчанням (характеристики досягнутого рівня

освіти); десятковий логарифм реального (за паритетом купівельної спроможності - ПКС) ВВП на душу населення (характеристика матеріального рівня життя).

2. Індекс «людського розвитку з урахуванням гендерного фактора» - уточнює індекс «людського розвитку» та враховує нерівність у кількості чоловіків і жінок серед довгожителів (тут береться до уваги об'єктивно більш тривала тривалість життя жінок), а також різний рівень досягнень чоловіків і жінок у сфері освіти, у матеріальному забезпеченні власного існування. Розраховується як підсумковий індекс «людського розвитку», помножений на відношення індексів «людського розвитку», обчислених для жіночого та чоловічого населення окремо.

Для комплексної оцінки і зіставлення рівня соціально-економічного розвитку країни або регіону використовуються і інші індекси:

1. Індекс «якості населення», що розраховується на основі п'яти показників, у їх числі: (X_i) – середня очікувана тривалість життя при народженні; сумарний коефіцієнт народжуваності; чисельність населення шлюбного віку, яке перебуває у шлюбі (у розрахунку на 1000 осіб); кількість зайнятих, які мають середню і вищу освіту (у розрахунку на 1000 осіб); середньомісячна реальна заробітна плата;

2. Індекс «фізичної якості життя», що розраховується на основі трьох показників: коефіцієнта дитячої смертності; середньої очікуваної тривалості життя у віці 1 року; рівня грамотності дорослого населення. Для кожного з цих показників будується шкала вимірювання від 0 (гірше значення) до 100 (краще значення) балів, а результуючий індекс дорівнює середньоарифметичному бальних оцінок за трьома шкалами;

3. Індекс «людського страждання», що розраховується на основі десяти показників, у числі яких: валовий національний продукт на душу населення; середньорічний рівень інфляції; середньорічна частка (від загальної кількості) новостворюваних робочих місць; середньорічний темп зростання чисельності міського населення; коефіцієнт дитячої смертності; середньодобова калорійність харчування у відсотках від медичної норми; частка населення з доступом до санітарно безпечної питної води; середньодушове споживання енергії; рівень

грамотності дорослого населення; експертна оцінка рівня свободи особистості. Для кожного з показників будується шкала від 0 (найбільш сприятлива ситуація) до 10 (найменш сприятлива ситуація) балів, результуючий індекс дорівнює сумі балів за десятима шкалами. Сума, яка менше 25 балів, - мінімальний рівень страждання; від 25 до 49 - середній рівень страждання; від 50 до 74 - високий рівень страждання; понад 75 балів - екстремальний рівень страждання;

4. Індекс «рівня життя в містах», що розраховується на основі десяти показників. Серед них: число вбивств у розрахунку на 100 тис. осіб; частка доходу, що витрачається на купівлю продуктів харчування; середнє число мешканців в одній кімнаті; частка будинків, підключених до систем водо- та електропостачання; число телефонів на 100 осіб.; частка дітей, що навчаються в середній школі; коефіцієнт дитячої смертності; експертна оцінка рівня навколишніх шумів (характеристика шумового фону); середня швидкість руху транспорту в годину пік; комплексна оцінка якості повітря (аналіз концентрації озону, підрахунок кількості днів з перевищенням допустимого вмісту в атмосфері двоокису сірки і зважених забруднюючих частинок). Для кожного з показників будується шкала від 1 (найгірший рівень) до 10 (кращий рівень) балів; при цьому результуючий індекс дорівнює сумі балів (75 балів і більше - дуже високий рівень життя; 60-74 бали - високий рівень; 5-59 балів - задовільний рівень; менш 45 балів - низький рівень);

5. Індекс «інтелектуального потенціалу» (IQ), що розраховується на основі п'яти показників, серед яких: (X_i) – середня тривалість навчання; чисельність студентів у розрахунку на 10 тис. осіб.; частка витрат на освіту у ВВП; питома вага зайнятих у сфері науки і наукового обслуговування в загальній чисельності економічно активного населення; частка витрат на науку з державного бюджету та інших джерел у ВНП.

2. 4. Ефективність управління людським капіталом

Система мотивації високих результатів діяльності, виробничий досвід,

рівень здібностей і освіти, кваліфікація, стан здоров'я – все це так чи інакше повинно відображатися на величині зарплати і працювати на формування людського капіталу в процесах менеджменту.

Але при цьому провідну роль відіграє освіта. Корисно задуматися, чи є капіталом освіта взагалі, чи поняття капіталу будується на характері та специфіці освіти, відповідному виду практичної та професійної діяльності. Адже при певному типі організації діяльності можливе таке положення, коли освіта є «антикапіталом», що заважає професійній діяльності або народжує «професійний кретинізм».

Стан здоров'я кожної людини трактується в концепції людського капіталу як капітал здоров'я, одна частина якого є успадкованою, а інша – придбаною. Інвестиції, пов'язані з охороною здоров'я, здатні підвищити працездатність і продуктивність діяльності людини. Потік послуг, вироблених фондом здоров'я, зводиться, таким чином, до «вільного від хвороб часу». Помічено, що особи з кращою освітньою підготовкою більш ефективні у виробництві та використанні свого «капіталу здоров'я»: ведуть більш здоровий спосіб життя, вибирають у середньому не такі шкідливі та небезпечні професії, розумніше користуються медичними послугами та ін.

Разом з тим, висока освіта і хороший стан здоров'я можуть бути незалежними наслідками якої-небудь загальної для них причини. Наприклад, чим менше в людини так званої суб'єктивної норми переваги часу (тобто ступінь його переваги справжніх благ у порівнянні з майбутніми), тим активніше вона вже сьогодні піклується про свій завтрашній день. Як освіта, так і діяльність, що пов'язана з підтримкою здоров'я, припускають поточні витрати заради майбутніх вигод. Індивідууми та й організації взагалі відрізняються один від одного за ступенем своєї готовності здійснювати такі далекоглядні інвестиції.

Раціональне використання природних здібностей також є функцією управління людським капіталом. Можна провести аналогію - природні здібності людини в певному сенсі можна порівняти з початковими якостями землі, які приносять ренту. Найважливішим фактором управління людським капіталом є

інвестиції в його збільшення і якість.

Людський капітал виступає не тільки об'єктом управління, а й засобом вирішення багатьох проблем розвитку компанії, отже, засобом управління. Цілеспрямоване формування і розвиток людського капіталу певного виду збагачує механізм управління і тим самим дозволяє успішно вирішувати багато проблем, пов'язаних з підвищенням конкурентоспроможності фірми, використанням нових сучасних технологій, зростанням ефективності та продуктивності виробництва.

Головними засобами, спрямованими на підвищення ефективності управління людським капіталом, є такі:

1. Інвестиції в якість і розвиток людського капіталу, що сприяють високій ефективності інвестицій в розвиток технологій і зростання продуктивності праці.
2. Мотивація формування та прояву тих якостей людини, які характеризують ознаки людського капіталу. Ця мотивація веде до підвищення ефективності управління, створення сприятливої соціально-психологічної атмосфери в колективі, творчого настрою в діяльності.
3. Система оплати праці, відповідна принципам мотивації діяльності та персонального розвитку, накопиченому позитивному досвіду роботи.
4. Ціннісні установки, які застосовуються в процесах управління.
5. Кваліфікація і компетентність, що підвищують рівень професіоналізму, що розвивають навички та вміння ефективної діяльності.
6. Інформаційне поле діяльності. Забезпечення інформацією за критеріями нових знань, функціонального змісту діяльності, освітнього і кваліфікаційного рівня працівника відображає фактор компетентності.
7. Культура – загальна, організаційна, корпоративна, методологічна та ін.
8. Організація діяльності, яка може відкривати можливості для творчих підходів або стримувати їх.

2. 5. Методи оцінки вартості людського капіталу

Існують різні підходи до методів оцінки вартості людського капіталу і подальшого розрахунку необхідних інвестицій. Розглянемо деякі з них. Так, дослідники проблем управління знаннями Лейф Едвінссон, Майкл Мелоун, Карл Свейбі, Том Стюарт, Анни Брукінг та інші розробили ряд методів для оцінки інтелектуального і людського капіталу. Необхідно відзначити, що інтелектуальний капітал поняття ширше. Під інтелектуальним капіталом слід розуміти інтелектуальні здібності людини в сукупності зі створеними матеріальними і нематеріальними засобами, які використовуються в процесі інтелектуальної діяльності людини індивідуально або в рамках певного колективу і підвищують ефективність праці та доходи. Існуючі методи оцінюють знання як на фірмовому рівні, так і на рівні окремих його видів.

Для інтегральної вартісної оцінки величини інтелектуального капіталу в західній економічній літературі, а також у практиці діяльності багатьох фірм застосовується коефіцієнт Тобіна (названий так за прізвищем американського економіста Тобіна, вперше досліджував дане співвідношення). Коефіцієнт Тобіна – це відношення ринкової ціни компанії до ціни заміщення її реальних активів (будівель, споруд, обладнання та запасів). Ринкова ціна компанії може бути визначена на основі даних про капіталізацію фірми, які ґрунтуються на оцінках фондового ринку, однак, найбільш вірогідно проявляється лише при реальній покупці іншою компанією.

Сьогодні для більшості компаній значення коефіцієнта Тобіна коливаються від 5 до 10. Для наукомістких фірм цей коефіцієнт ще більше. Для окремих компаній, що діють у сфері виробництва програмного забезпечення та Інтернет-технологій, коефіцієнт Тобіна може досягати декількох сотень. Це означає, що в цих компаніях матеріальний капітал практично не бере участі у створенні вартості, головний виробничий фактор у них – інтелектуальний капітал. У середньому коефіцієнт Тобіна протягом 1960-1970-х рр. змінювався мало, коливаючись між величинами 1 і 2. Починаючи з початку 80-х рр.,

спостерігається різке зростання цього коефіцієнта, який до початку ХХІ століття досяг величини 6-7. При цьому у високотехнологічних та інших наукоємних компанях його середня величина перевищила 15-20.

Якщо ціна компанії іноді в десятки разів перевершує ціну її матеріальних активів, то це означає, що її нематеріальні активи оцінені на високому рівні – талант персоналу, ефективність управлінських систем, менеджменту та ін. Покупець, таким чином, набуває в основному не фізичні, а нематеріальні активи.

Поширеним методом оцінки людського капіталу є принцип капіталізації майбутніх доходів, заснований на положенні про так звану «перевагу благ у часі». Суть методу: люди схильні вище оцінювати певну суму грошей або набір благ у теперішньому часі, ніж таку ж суму або набір благ у майбутньому.

Кожну людину можна розглядати як комбінацію однієї одиниці простої праці і відомої кількості втіленого в ньому людського капіталу. Отже, і заробітну плату, яку отримує будь-який працівник, також можна розглядати як поєднання ринкової ціни його «фізичної сутності» і рентного доходу від укладеного в цю «фізичну сутність» людського капіталу. Оцінка людського капіталу в рамках даного підходу має вигляд:

$$K_{\text{лк}} = \sum_{i=a}^n (ЗП_{\text{заг}} - ЗП_{\text{ч}})(1 + s_i),$$

де $K_{\text{лк}}$ - оцінка людського капіталу працівника у віці a ;

$ЗП_{\text{заг}}$ - загальна заробітна плата;

$ЗП_{\text{ч}}$ - частина заробітної плати, що припадає на працю;

n - вік в якому закінчується активна трудова діяльність людини;

s_i - процентна ставка.

Людський капітал в якості компонента майнового ресурсу організації приносить дохід, який можна представити як дисконтована заробітна плата, одержувана працівником протягом усього працездатного періоду життя. Дохід, який отримує працівник від використання людського капіталу, як середньозважена сума річних заробітків, очікуваних за весь працездатний період життя, є постійний, безперервний дохід працівника, який приносить йому людський капітал як компонент майна. Загальний людський капітал визначається

таким чином:

$$\frac{W_1}{(1+r)} + \frac{W_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{W_n}{(1+r)^n},$$

де W_i - очікуваний працівником річний заробіток від використання людського капіталу; n - термін життя працівника в роках.

При оцінці освітнього фонду використовуються два основні підходи:

1. Підраховуються фактичні витрати на освіту, здійснені протягом того чи іншого тривалого періоду. За цей період, що відокремлює час отримання освіти від моменту підрахунку, послідовно збільшується і сам рівень освіти, а також зростає вартість навчання. З урахуванням відповідних коректив вікового обороту робочої сили та смертності населення можна побудувати ряди показників фонду освіти, які становлять кумулятивну суму всіх минулих фактичних витрат за вирахуванням коштів, витрачених на навчання осіб, які вже вибули до моменту обчислення зі складу робочої сили населення.

2. Проводиться оцінка реальної продуктивної цінності того запасу знань, навичок, умінь, досвіду, якими володіє робоча сила у певний відрізок часу.

Для сучасних компаній можна запропонувати ряд основних підходів до оцінки вартості людського капіталу (рис. 2.3.).

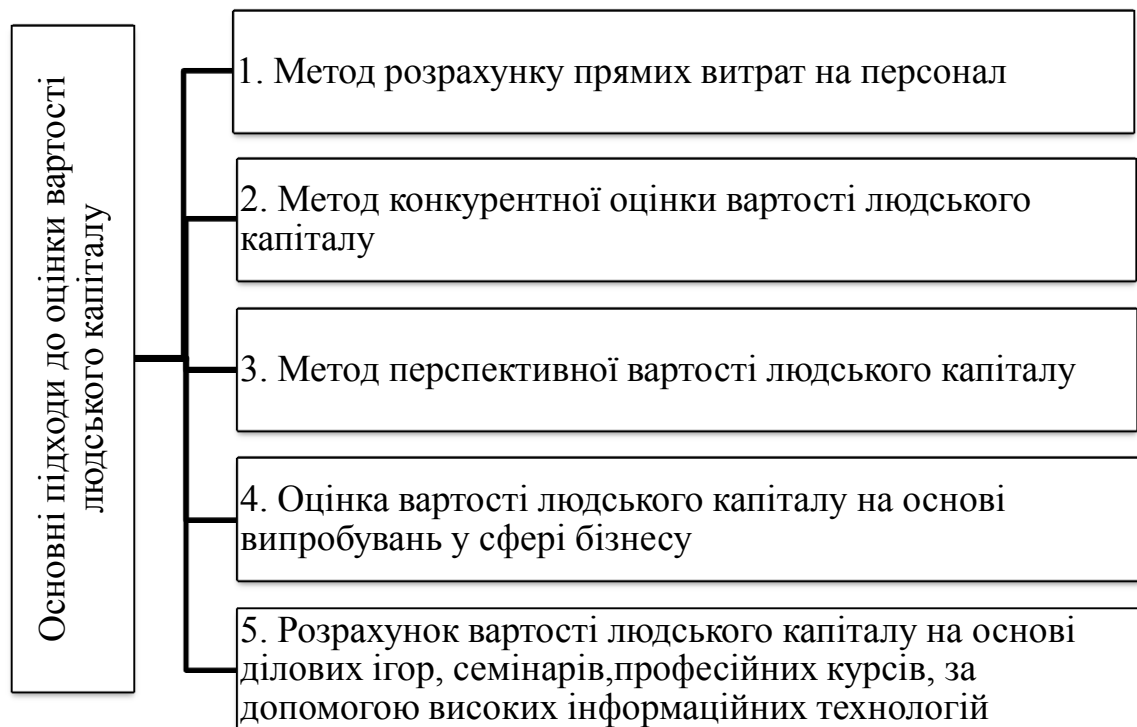


Рис. 2.3. Підходи до оцінки вартості людського капіталу.

1. Метод розрахунку прямих витрат на персонал. Він полягає в розрахунку загальних економічних витрат, здійснюваних підприємством на свій персонал, і включає витрати на: оплату праці персоналу; податки і відрахування (у фонд соціального захисту, фонд зайнятості, пенсійний фонд, медичне страхування тощо); охорону і поліпшення умов праці; витрати на навчання та підвищення кваліфікації; підтримку здоров'я (профілактика захворювань, медичне обслуговування, дієтичне харчування); отримання спеціальної освіти; професійну підготовку на виробництві; підтримку самостійного навчання (індивідуальне вивчення літератури, використання незалежних навчальних програм, навчання на прикладі діяльності, досвіду і оцінок (думок) інших людей) і та ін. Перевага цього методу – простота. Недоліки – неповна оцінка реальної величини людського капіталу.

2. Метод конкурентної оцінки вартості людського капіталу. Цей метод заснований на сумі оцінки витрат і потенційного збитку, що наноситься підприємству при можливому звільненні працівника, включає суму:

- повних витрат на персонал (див. метод 1), що здійснюються провідним конкурентом (з урахуванням порівнянних потужностей виробництва);
- індивідуальних премій кожному працівнику компанії (отриманих на основі кваліфікованих експертних оцінок), які могла б заплатити конкуруюча компанія за його перехід до них;
- додаткових витрат компанії, необхідних на пошук еквівалентної заміни працівника в разі його переходу в іншу компанію (витрати на самостійний пошук, послуги спеціальних агентств, оголошення у пресі тощо);
- економічного збитку, який понесе компанія на період пошуку заміни (викликаний можливим зниженням обсягу виробництва (продажу) продукції або послуг, погіршення якості продукції при заміні працівника новим, а також витрати на навчання нового працівника тощо);
- втрати унікальних інтелектуальних продуктів, навичок, потенціалу, який працівник понесе з собою в компанію конкурента;
- можливих втрат частини ринку, зростання продажу конкурента і посилення його

впливу на ринку;

- зміни потенціалу колективу, в якому знаходився працівник та ін.

Структура наведеної оцінки людського капіталу показує, що реальна вартість людського капіталу в 3-50 разів вище номінально оцінюваної сьогодні в більшості українських компаній в залежності від рівня інтелекту і кваліфікації працівника. Це – мінімальна оцінка для малокваліфікованої праці, але навіть тут вона вища, ніж оцінка простої оплати праці, тому що втрачається досвід працівника і порушується складна система його взаємодії з іншими працівниками.

Оцінка людського потенціалу максимальна для «білих комірців» як найбільш кваліфікованих працівників фірми у сфері менеджменту, інформаційних систем, інноваційних інтелектуальних процесів.

Цей метод складніший, але він дає набагато більш ефективну оцінку реальної вартості людського капіталу фірми. Досвід масового переїзду за кордон і переходу багатьох українських працівників у закордонні фірми показує, що працівники, які мали в українських умовах щомісячну заробітну плату в розмірі 5 000-15 000 грн., отримали за кордоном роботу із заробітною платою понад 10 000 дол. на рік.

3. Метод перспективної вартості людського капіталу. Цей метод враховує, на додаток до методу конкурентної вартості, оцінку динаміки вартості людського капіталу в перспективі на 3, 5, 10 і 25 років. Ця оцінка, у першу чергу, необхідна для підприємств, що займаються розробкою великих і довгострокових проєктів, наприклад, проводять дослідження у сфері створення інновацій або будують великі високотехнологічні об'єкти, тому що вартість ряду співробітників при цьому змінюється нерівномірно, різко зростаючи у період досягнення ними найбільш важливих результатів після закінчення досить тривалого періоду часу і наближення ними до отримання очікуваних кінцевих результатів, коли можливий відхід з компанії частини персоналу, пов'язаний з великими економічними втратами.

4. Оцінка вартості людського капіталу на основі випробувань у середовищі бізнесу. Ця оцінка може бути отримана на основі двох підходів:

- за конкретними результатами, отриманими працівником, виходячи з прибутку, який він приніс фірмі;
- за збільшенням її активів, у тому числі інтелектуальних.

Подібна оцінка досить поширена в бізнесі, тому що найбільш проста. Але одночасно вона найбільш жорстка і нерідко помилкова. На думку, що склалася в середовищі практиків, якщо менеджер провалює бізнес один раз, він втрачає 50% свого іміджу, якщо вдруге – він повністю втрачає свою репутацію. Однак у рамки такого підходу не вписуються багато провідних менеджерів світових корпорацій-лідерів, які неодноразово терпіли невдачі, але піднімалися знову і створювали ще більш ефективний бізнес. Крім того, у багатьох випадках провал бізнесу може бути викликаний абсолютно непрогнозованою світовою кризою або випадковим великим коливанням кон'юнктури. Однак не можна не рахуватися і з тим, що оцінка за кінцевим результатом, а не за наявністю дипломів, відгуків, зв'язків – найбільш точний і правильний підхід.

5. Розрахунок вартості людського капіталу на основі ділових ігор, семінарів, професійних курсів, за допомогою високих інформаційних технологій. Ця концепція ґрунтується на прогнозі результатів роботи менеджера в середовищі бізнесу, максимально наближеної до його реального середовища. У міру ускладнення ринкових умов підприємці швидко зрозуміли, що кожен долар, вкладений в підготовку кадрів менеджменту, дає найбільш високу віддачу в економіці. Для того, щоб залучити менеджерів, що забезпечують прорив компанії на ринку і перехід із зони збитків у зону прибутків, компанії готові затратити суми, вимірювані десятками мільйонів доларів.

Питання для самоконтролю

1. В яких формах економічних взаємин може спостерігатися асиметрія розвитку країн, пов'язана з якістю праці та з розвитком і рівнем освіти?
2. Які виділяють групи показників відповідно до рівня агрегування та аналізу?
3. Наведіть приклади показників для оцінки фонду підготовки на виробництві.
4. Які існують суб'єкти та джерела інвестування в людський капітал?

5. Наведіть приклади індексів, які використовуються для комплексної оцінки і зіставлення рівня соціально-економічного розвитку країни або регіону.
6. Розкрийте сутність ефективного управління людським капіталом.
7. Які існують засоби підвищення ефективності управління людським капіталом?
8. Який коефіцієнт використовується для інтегральної вартісної оцінки величини інтелектуального капіталу та в чому його сутність?
9. Які два основні підходи використовуються при оцінці освітнього фонду?
10. Які існують основні підходи до оцінки вартості людського капіталу?
11. Опишіть структуру витрат та потенційних збитків при можливому звільненні працівника, які використовуються у методі конкурентної оцінки вартості людського капіталу.
12. Чому метод перспективної вартості людського капіталу необхідний, у першу чергу, для підприємств, що займаються розробкою великих і довгострокових проектів?
13. При використанні яких підходів може бути отримана оцінка вартості людського капіталу на основі випробувань у середовищі бізнесу?

Теми рефератів

1. Сучасні виклики управління людським капіталом.
2. Роль освіти в сучасних умовах економічного розвитку держав.
3. Особливості управління людським капіталом в українських реаліях.
4. Методи оцінки вартості людського капіталу.
5. Шляхи скорочення нерівномірності розвитку між країнам, яка пов'язана з якістю праці та з розвитком і рівнем освіти.

Індивідуальне завдання

Тип завдання: статистичні розрахунки індексів людського капіталу.

Мета завдання: визначення характерних особливостей розрахунку різних типів індексів людського капіталу.

Самостійна робота: використовуючи різні статистичні джерела провести розрахунки індексів: якості населення, фізичної якості життя, людського

страждання, рівня життя в містах, інтелектуального потенціалу для України.

Форма подання звіту: структурований у табличній формі (табл.2.2) перелік розрахованих індексів з визначенням складових частин та інтегрального показника.

Таблиця 2. 2.

Назва індексу	Складові індексу та їх значення	Інтегральний індекс
1. Якості населення 2. Фізичної якості життя 3. Людського страждання 4. Рівня життя в містах 5. Інтелектуального потенціалу		

Тести

Завдання мають чотири варіанти відповідей, серед яких лише один правильний

1. Такі натуральні показники оцінки людського капіталу, як чисельність персоналу і його професійно-кваліфікаційний склад, кількість відпрацьованого часу за рік, якість продукції, фонд часу підготовки на робочому місці належать до:

- а) макрорівня;
- б) мезорівня;
- в) рівня держави;
- г) рівня підприємства.

2. Такі натуральні показники оцінки людського капіталу як професійно-кваліфікаційна структура сукупної робочої сили, кількість зайнятих і безробітних, очікувана тривалість трудового життя та інші належать до:

- а) макрорівня;
- б) мезорівня;
- в) мікрорівня;
- г) рівня підприємства.

3. Суб'єктами інвестування в людський капітал виступають:

- а) індивід, сім'я, підприємство, регіон, держава;
- б) підприємство та держава;
- в) волонтери, благодійники,

меценати;

г) підприємства та профспілки.

4. Коефіцієнт Тобіна - це:

- а) оцінка реальної продуктивної цінності того запасу знань, навичок, умінь, досвіду, якими володіє робоча сила у певний відрізок часу;
- б) відношення ринкової ціни компанії до ціни заміщення її реальних активів (будівель, споруд, обладнання та запасів);
- в) поєднання ринкової ціни «фізичної сутності» працівника і рентного доходу від укладеного в цю «фізичну сутність» людського капіталу;
- г) відношення ціни заміщення реальних активів (будівель, споруд, обладнання та запасів) компанії до її ринкової ціни.

5. При розрахунку індексу «фізичної якості життя» НЕ враховується коефіцієнт:

- а) дитячої смертності;
- б) середньої очікуваної тривалості життя у віці 1 року;
- в) середньомісячної реальної заробітної плати;
- г) рівня грамотності дорослого населення.

6. Такі показники, як число вбивств у розрахунку на 100 тис. осіб, число телефонів на 100 осіб, середня швидкість руху транспорту в годину пік використовуються при розрахунку такого індексу:

- а) Індекс «фізичної якості життя»;
- б) Індекс «людського страждання»;
- в) Індекс «рівня життя в містах»;
- г) Індекс «інтелектуального потенціалу».

7. Індекс «людського страждання» розраховуються на основі таких показників:

- а) рівень безробіття серед ЕАН та рівень інфляції;
- б) середньодушкове споживання енергії та рівень грамотності дорослого населення;
- в) чисельність медичного персоналу на 1000 чоловік населення та середня тривалість життя населення;

г) середня тривалість навчання та рівень зайнятості ЕАН.

8. Система показників оцінки людського капіталу дозволяє:

- а) спрогнозувати оптимальний об'єм інвестицій у трудові ресурси в цілях досягнення його максимальної прибутковості.;
- б) отримати кількісні оцінки рівня людського капіталу, рівня соціально-економічного розвитку країни (регіону);
- в) визначити сформовані тенденції розвитку накопиченого людського капіталу, установити залежності між різними факторами, що впливають на формування людського капіталу, і здійснити прогноз можливих сценаріїв майбутнього розвитку;
- г) виконувати раціональне використання природних здібностей людського капіталу.

9. До основних підходів щодо оцінки вартості людського капіталу не належить:

- а) метод конкурентної оцінки вартості людського капіталу;
- б) оцінка вартості людського капіталу на основі випробувань у сфері бізнесу;
- в) метод перспективної вартості людського капіталу;
- г) метод розрахунку непрямих витрат на персонал.

10. Метод конкурентної оцінки вартості людського капіталу:

- а) заснований на сумі оцінки витрат і потенційного збитку, що наноситься підприємству при можливому звільненні працівника;
- б) включає оцінку реальної продуктивної цінності того запасу знань, навичок, умінь, досвіду, якими володіє робоча сила у певний відрізок часу;
- в) поєднує ринкову ціну «фізичної сутності» працівника і рентного доходу від укладеного в цю «фізичну сутність» людського капіталу;
- г) полягає в розрахунку загальних економічних витрат, здійснюваних підприємством на свій персонал, та оцінці динаміки вартості людського капіталу в перспективі.

Рекомендована література

3, 20, 38, 44, 65, 66

ТЕМА 3. ІНВЕСТИЦІЇ В ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

- 3.1. Роль людського капіталу в системі менеджменту.
- 3.2. Інвестиції в навчання персоналу.
- 3.3. Модель Киркпатрика.
- 3.4. Ефективність інвестицій в навчання персоналу робітничих професій.
- 3.5. Застосування розрахунку ROI для оцінки навчання та розвитку персоналу.

Основні терміни та поняття: система менеджменту, економічний ефект від навчання персоналу, модель Киркпатрика, ланцюжок доказів, показник повернення на очікування, навчання персоналу робітничих професій, коефіцієнт ROI, переваги та недоліки ROI.

3. 1. Роль людського капіталу в системі менеджменту

На формування людського капіталу діє безліч різних чинників. Але головна роль у його формуванні належить менеджменту, якщо він володіє механізмами свідомого, послідовного і цілеспрямованого формування людського капіталу, якщо мета і місія організації, її культура сприяють цим процесам. Роль людського капіталу в сучасному менеджменті виключно важлива. Вона проявляється в таких факторах.

По-перше, це профілактика кризових ситуацій. Якість людського капіталу впливає на кількість і характер помилок у прийнятті рішень, своєчасне сприйняття циклічних сигналів розвитку, об'єктивну оцінку ситуацій, проектування антикризової діяльності. Адже персонал лише тоді стає людським капіталом, коли його професіоналізм, мотивація і ставлення до організації визначають високу якість діяльності. При наявності людського капіталу ймовірність глибокої та руйнівної кризи знижується.

По-друге, у період кризи людський капітал виступає стабілізуючим фактором. Освічені люди глибше розуміють події навколишньої дійсності і, отже,

реагують на них з меншими елементами панічних настроїв, розслабленості, недисциплінованості. Багато хто вважає, що це визначається натурою індивідуума, його характером. Погоджуючись з цим, не можна не бачити, що багато рис особистості, зокрема впевненість, зібраність, діловитість, формуються в процесах придбання професіоналізму, реалізації освіти, прояву корпоративної культури, тобто всього того, що відображає поняття і реальність людського капіталу.

По-третє, при виході з кризи людський капітал відіграє значну роль у прискоренні цього процесу. Тут велике значення мають такі його риси, як професіоналізм, ентузіазм, перспективність мислення, яку дає загальна освіта, інноваційний потенціал. В антикризовому менеджменті особливо важлива гармонія людського капіталу як об'єкта і як засобу управління. Прагнучи пом'якшити кризу або використати її на користь розвитку організації, слід сприяти розвитку людського капіталу. Вкладати інвестиції в освіту, здоровий спосіб життя та ін., мотивувати творчість у роботі, створювати сприятливі соціально-психологічні умови, формувати традиції та цінності, сприяти накопиченню досвіду, підвищувати рівень корпоративної культури. Людський капітал виступає як засіб або як елемент механізму менеджменту тоді, коли, спираючись на його реальність і особливість, вирішуються проблеми виходу з кризи, модернізації виробництва, проектування і використання різних інновацій, оновлення технологій та ін.

По-четверте, реалізації ідеї людського капіталу значною мірою сприяють гуманність і соціальність сучасного менеджменту. Він припускає бачити і враховувати цінності та інтереси людини, він сприяє інтелектуалізації праці та визначенню перспективних напрямів науково-технічного прогресу.

По-п'яте, людський капітал орієнтує на сталий розвиток, що не заперечує його циклічності, але згладжує циклічні відхилення від загальної тенденції розвитку.

По-шосте, людський капітал є чинником ділової репутації організації, від якої залежить успіх її відносин з партнерами, її конкурентні переваги.

По-сьоме, людський капітал сприяє підвищенню креативного потенціалу організації як результату освітніх та мотиваційних процесів.

Звичайно, можливо стихійне формування людського капіталу. Але в повному комплексі всіх своїх позитивних характеристик він не сформується, якщо свідомо і цілеспрямовано не управляти цим процесом. Однією зі світових тенденцій розвитку теорії і практики менеджменту є перехід від парадигми управління людськими ресурсами (управління персоналом) до управління розвитком людського капіталу, яке має стати головним пріоритетом.

Саме з цього пріоритету починається формування людського капіталу. Але одного пріоритету недостатньо. Необхідний ще механізм – ресурси, знання інтересів, система цінностей, соціальна відповідальність та ін. Для управління людським капіталом необхідно мати повний набір його характеристик. Проте слід визнати, що характеристики людського капіталу такі, що оцінити їх «у повному наборі» важко.

3. 2. Інвестиції в навчання персоналу

Як відомо, кваліфікований персонал є однією з найважливіших конкурентних переваг компанії на ринку. Такі люди здатні швидко та якісно виконувати свої функціональні обов'язки, генерувати інноваційні ідеї, ефективно працювати в умовах часто мінливого бізнес-середовища, приймати рішення і нести за них відповідальність. Для виконання таких завдань роботодавець може залучити фахівців із зовнішнього ринку праці або ж розвинути необхідні компетенції у співробітників, які вже працюють в організації, шляхом їх навчання. Часто є випадки, коли перший варіант виявляється навіть більш витратним (за часом, фінансово і психологічно), ніж другий – навчання. Це пов'язано з тим, що співробітника необхідно для початку знайти і провести з ним переговори (а це може тривати не один місяць), а також адаптувати до корпоративної культури та специфіки роботи даної організації. Але навіть провівши всі ці процедури, немає гарантії, що у вашій компанії фахівець буде так

само успішний і корисний, як було в його попередньому досвіді. Як показує практика, рівень корпоративної лояльності у знову залучених фахівців нижче, ніж у вже працюючих співробітників. Для останніх навчання – це не тільки оволодіння новими знаннями, а й елемент мотивації. Роботодавець таким чином висловлює свою зацікавленість у розвитку співробітника, а також увагу до його потреб.

Разом з тим, навчаючи персонал, у роботодавця з'являються певні ризики, які не можна не враховувати. А саме:

- ризик того, що співробітник виявиться нездатним застосувати на практиці отримані знання. Так трапляється, якщо навчають людей, ще неготових до розширення кола завдань, повноважень і переходу на інший рівень відповідальності;
- ризик скасування проектів, які вимагають від персоналу нових знань і умінь. Засоби при цьому вже не повернути, а співробітник, у свою чергу, може відчувати дискомфорт від неможливості застосувати на практиці отримані знання;
- ризик того, що співробітник звільниться після закінчення навчання і перейде працювати до конкурентів. У зв'язку з цим, інвестовані в навчання кошти не встигнуть принести роботодавцеві свої дивіденди. А фінансувати інші організації ніхто не бажає.

Зазначені ризики є потужними аргументами з боку роботодавців проти навчання. Але з іншого боку, щоб устояти на сучасному ринку і не програти в конкурентній боротьбі, організація повинна йти в ногу з часом, навіть випереджаючи його. Знання, які людина отримує у ЗВО, мають в основному теоретичний характер і з кожним днем втрачають свою актуальність у зв'язку з стрімким розвитком способів і методів ведення бізнесу, що, у свою чергу, вимагає свіжого погляду і нових підходів. Саме на отримання таких знань, як правило, орієнтоване навчання і підвищення кваліфікації персоналу.

Цілі навчання персоналу відрізняються в залежності від потреб організації (рис. 3.1.).

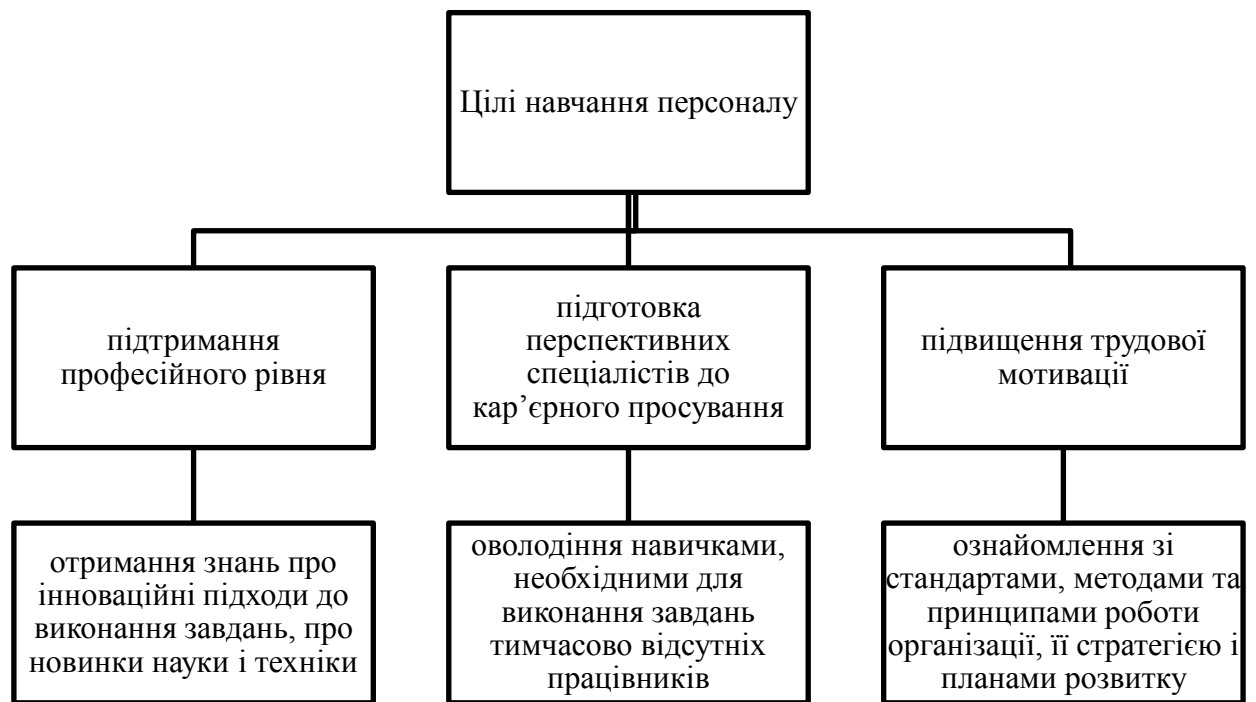


Рис 3.1. Цілі навчання персоналу.

Економічний ефект від навчання – це не що інше, як додатковий дохід, що компанія планує отримати від інвестованих коштів. Навчання персоналу допомагає економити кошти на залучення фахівців з зовнішнього ринку для виконання завдань бізнесу, наприклад, послуги перекладача, дизайнера, фотографа, бізнес-консультанта та ін. Також воно дає можливість виконувати силами співробітників компанії нові завдання, реалізовувати більш складні проекти і розширити спектр послуг, що надаються.

Після того, як прийнято позитивне рішення про навчання персоналу, виникає інше питання: кого саме навчати? Який для цього вибрати формат? Як визначити якісні (чому навчати і які навички розвивати) і кількісні (скільки співробітників різних категорій потребують навчання) параметри. Дані про потреби персоналу в навчанні можна отримати різними шляхами, зокрема:

- аналіз короткострокових і довгострокових планів розвитку компанії;
- щорічне оцінювання рівня кваліфікації персоналу;
- спостереження за роботою персоналу і виявлення причин, що заважають ефективній роботі;

- збір заявок на навчання від керівників підрозділів;
- побажання самих співробітників про проходження навчання;
- у ході роботи з формування кадрового резерву та планування кар'єри;
- вналіз діяльності компаній-конкурентів;
- експертні оцінки. Експертами можуть виступати: керівники відділів, зовнішні консультанти, співробітники відділів з управління персоналом та ін.

За форматом навчання персоналу може бути внутрішнім або зовнішнім. Під внутрішнім мається на увазі навчання всередині компанії силами співробітників цієї ж компанії або запрошеними тренерами. Воно може бути корпоративним або індивідуальним. Зовнішнє навчання – це академічне навчання у ВНЗ, участь співробітників у відкритих тренінгах, семінарах, майстер-класах від компаній-провайдерів на ринку освітніх послуг.

3. 3. Модель Киркпатрика

На сьогоднішній день найбільш повним методом оцінки ефективності проведення тренінгу є 4-рівнева модель Дональда Киркпатрика (див. таблицю у додатку 1).

При оцінці зміни поведінки учасників тренінгу на робочому місці (рівень 3 моделі Киркпатрика) рекомендується з метою контролю (follow-up) за застосуванням знань, отриманих під час навчання, використовувати таку формулу: $M - I = R$, де M (Must) – перелік знань, навичок, які співробітник повинен мати згідно з посадовою інструкцією; I (Inventory) - оцінка зміни поведінки учасника тренінгу на робочому місці (Performance Development Review), оцінка ступеня застосування отриманих знань за схемою «знання-навик»; R (Requirement) – відсутні, погано засвоєні або знання, що не використовуються (виявляються методом центру оцінки, тестуванням, атестацією або просто шляхом спостереження).

Щоб оцінити зміни поведінки учасника тренінгу на робочому місці після навчання, менеджерам кадрової служби та керівникам компанії необхідно мати

якусь точку відліку і чітко уявлення про те, що власне співробітник повинен (Must) знати і вміти. Такою точкою відліку служить Посадова інструкція, а в разі її відсутності – Перелік знань (для оцінки продавців) та Перелік базових навичок менеджера (для оцінки менеджерів середньої і вищої ланки).

Виявлений набір відсутніх у співробітника знань (Requirement) можна використовувати:

- при аналізі виконання контракту на навчання, зіставляючи його з інструкцією та переліком знань, техніки, прийомів, моделей, отриманих під час навчання;
- при проведенні регулярної атестації;
- при складанні плану навчання і для мотивації співробітників;
- при розробці комплексної програми розвитку персоналу на задану перспективу.

Досягнення четвертого рівня – зміна результатів діяльності компанії і повернення від інвестицій, вкладених компанією в навчання, безпосередньо не залежить від якості навчання, скоріше, це залежить від якості управління компанією в цілому.

Відмітимо, що класична модель Киркпатрика відчула певних змін за останні роки. У 2006 році, у третьому виданні книги «Оцінка тренінгових програм» (Evaluating Training Programs), Киркпатрик значно розширив сферу застосування моделі, що базується на чотирьох рівнях. Тепер основний акцент у ній робиться на рівні 4 (результати), тому модель може використовуватися для оцінки ефективності як програм навчання, так і процесу управління змінами, і крім того – для демонстрації цінності для бізнесу функції навчання в цілому. Важливо, що був переглянутий алгоритм роботи з моделлю: зараз пропонується починати оцінку «зверху» – з рівня 4, після чого послідовно просуватися «вниз» – до менш складних рівнів. На думку автора, це дозволить зосередити зусилля фахівців з навчання на досягненні запланованих бізнес-результатів і підтримки необхідної поведінки.

У 2007 році Дональд і Джим Киркпатрик розвинули свої ідеї в роботі

«Застосування чотирьох рівнів» (Implementing the Four Levels), в якій запропонували практикам принципово новий підхід: формування «ланцюжка доказів» (chain of evidence) для керівників. Цей алгоритм дозволяє фахівцям з навчання зібрати переконливі свідчення, що допомагають показати топ-менеджерам, яка цінність створюється для бізнесу.

Алгоритм «ланцюжок доказів»:

- концентрує увагу керівників на рівнях 3 і 4, де йдеться про вплив навчання на досягнення запланованих результатів та створення цінностей для бізнесу;
- допомагає використовувати модель чотирьох рівнів для вимірювання отриманого результату, причому – на всіх етапах, починаючи з моменту виникнення ініціативи з навчання.

У цьому його принципова відмінність від традиційного підходу, більшою мірою оцінює ефективність процесу навчання (оскільки він сфокусований на рівнях 1 і 2, увага менеджерів, в основному, зосереджена на витратах на навчання).

На думку розробників нової концепції, для того, щоб гарантувати результати, необхідно ще до початку навчання визначити: 1) очікувані результати; 2) ключові показники; 3) методи вимірювання та оцінки (рівень 4).

Автори пропонують новий принцип, який допоможе докорінно переглянути підхід до планування та розробки навчальних програм: «Кінець – це початок!» В якості вихідного пункту вони радять тренерам обговорити з керівниками:

- 1) очікування бізнес-лідерів;
- 2) їх розуміння успіху (як бажаний результат «буде виглядати»);
- 3) які спостережувані і вимірні показники успіху будуть використовуватися для оцінки результату (рівень 4).

Підсумком роботи на цьому етапі повинні стати набори HR-метрик, на основі яких розраховується новий показник: повернення на очікування – return on expectations, ROE (за аналогією з ROI – повернення на інвестиції). Оцінка ефективності навчання на цьому рівні дозволяє отримати відповідь на ключове для бізнесу питання: «А чи варто було витратити гроші на навчання»?

Потім фахівці з навчання повинні обговорити з керівниками середньої ланки, яка саме поведінка критично важлива для того, щоб домогтися намічених результатів (рівень 3). Тільки після цього вони можуть приступити до проектування навчальних заходів (рівні 1 і 2), які забезпечать формування критично важливих сценаріїв поведінки співробітника, необхідних для підвищення його ефективності на робочому місці.

Лише на цій основі можна забезпечити:

- ефективне застосування нових навичок і закріплення змін у поведінці на робочому місці (рівень 3);
- досягнення бізнес-цілей (рівень 4);
- реалізацію завдань у галузі управління талантами (рівень 4).

Таким чином, у сучасній моделі Киркпатрика 4 рівень стає наріжним каменем у визначенні обсягу відповідальності всіх зацікавлених сторін. У свою чергу, чітке розмежування сфер відповідальності є базовою умовою для успішної реалізації моделі бізнес-партнерства.

3. 4. Ефективність інвестицій в навчання персоналу робітничих професій

Наведемо основні концептуальні положення щодо визначення ефективності інвестицій в навчання персоналу робітничих професій.

Контролювати й оцінювати успішність інвестицій в навчання персоналу можна відносно просто і надійно за допомогою прямого спостереження за виконуваною роботою.

Щоб дати об'єктивну оцінку якості виконуваної роботи, необхідно мати зразок стандартного («ідеального») процесу (опис, відеозйомка тощо).

Стандартні процеси виконання робіт повинні актуалізовуватися (оновлюватися відповідно до нових вимог до технологій, матеріалів, режимів тощо) – тобто необхідно проводити бенчмаркінг процесів.

Ефективність інвестицій у навчання пропонується оцінювати шляхом

оцінки відхилення фактичних параметрів процесу виконання робіт від стандартного («ідеального»). Цю роботу можуть виконувати майстри виробничого навчання під час екзаменаційних випробувань і в ході атестації працівників на місцях. Ступінь відхилення можна оцінювати у відсотках.

Одним з вирішальних факторів ефективності інвестицій у навчання поряд з якістю навчального процесу є правильний відбір кандидатів на навчання з виконання відповідних видів робіт.

При відборі кандидатів на навчання необхідно використовувати не тільки традиційний аналіз «паперів» кандидата, а й проводити багатоаспектні тестові випробування. Вони потрібні для оцінки психотипу, фенотипу і соціотипу працівника – набір його властивостей і якостей, що дозволяють не тільки найкращим чином виконувати запланований вид робіт, але і підібрати для нього «найкращу траєкторію навчання» (форма навчання, тривалість, методи, контроль знань, навичок і умінь). Чим точніше будуть враховані психофізіологічні, фенотипічні і соціальні якості працівника при навчанні, тим за інших рівних умов віддача буде вища.

У сучасній європейській практиці (Австрія, Німеччина, Швейцарія, Фінляндія та ін.) ефективність інвестицій у навчання оцінюється шляхом контролю практичних навичок і вмінь у реальному трудовому житті. Для робітничих професій цей підхід уже досить добре опрацьований в методичному, організаційному і правовому відношенні. Для професій з відносно високою часткою інтелектуальної праці оцінка ефективності інвестицій в навчання проводиться на основі тестування знань і в невеликому обсязі практичних навичок.

Навчальні програми провідних європейських ЗВО, особливо прикладної спрямованості, збільшують у своїх планах частку навантаження, пов'язану безпосередньо з навчанням на підприємстві (університет м. Штайер в Австрії, університет м. Сант-Галлен у Швейцарії і т.д.). Крім того, з'являються визнані сертифікаційні, атестаційні та інші товариства, що дозволяють оцінити професійні компетенції працівника.

Сьогодні фахівці, що володіють знаннями, вміннями і навичками на рівні кращих світових практик, мають набагато більш високу компетенцію, ніж просто добре освічені люди.

3. 5. Застосування розрахунку ROI для оцінки навчання та розвитку персоналу

Як уже згадувалося в темі 1, рентабельність інвестицій (ROI - англ. Return On Investment) - показник, що оцінює, який прибуток отримано від початкових інвестицій, тобто це співвідношення між прибутком і сумою початкових вкладень. Коефіцієнт ROI і його рівень не є основними показниками успішної діяльності компанії, оскільки не відображає ситуації з деякими оперативними потоками (наприклад, фінансовими вкладеннями позикового капіталу та ін.), однак, ефективність головного оперативного обороту відображена досить наочно. Даний показник може ще називатися ROR (англ. Rate Of Return) - відношення отриманої економічної вигоди (чистого прибутку) до обсягу інвестицій; прибуток на інвестований капітал, прибуток на інвестиції, повернення інвестицій, прибутковість інвестованого капіталу.

У зв'язку з різноманіттям варіантів інвестиційної діяльності, формула розрахунку цього показника також може бути різною.

У загальному випадку формула виглядає таким чином:

$ROI = \text{Корисний ефект} / \text{вкладені витрати}$

$ROI = \text{Net Benefits} / \text{Costs}$

(Деякі автори вказують цей показник у відсотках)

Зворотним перетворенням можна отримати таку формулу:

$ROI = (\text{Загальний дохід} - \text{вкладені витрати}) / \text{вкладені витрати}$

Для простого випадку, коли інвестор придбав якийсь об'єкт капіталовкладень, а через деякий час його перепродав, формулу розрахунку можна подати так:

$ROI = (\text{прибуток} + (\text{ціна продажу} - \text{ціна придбання})) / \text{ціна придбання},$

де: Прибуток - доходи, отримані за час володіння об'єктом інвестицій;

Ціна придбання - ціна придбання об'єкта;

Ціна продажу - ціна продажу (або справедлива вартість) об'єкта після закінчення строку володіння.

Практичні розрахунки, безумовно, дещо складніше. Наприклад, якщо необхідно отримати даний показник для оцінки бізнесу, який має умовно необмежений час існування, то необхідні показники за певний період часу. Якщо взяти дані, наприклад, за рік, то з'ясується, що сума інвестованих коштів різна не тільки на початок і кінець аналізованого періоду, але також і всередині нього.

Розглянемо декілька прикладів того, як метод ROI використовується для оцінки результатів навчання у поєднанні з іншими методами.

1. Застосування узагальненої моделі Киркпатрика. Одним з методів включення розрахунку ROI в контур оцінки ефективності навчання є узагальнена модель Киркпатрика, в якій розрахунок ROI виступає в якості п'ятого рівня оцінки. За підсумками проведених оцінок ведуться облікові картки, що містять як кількісні, так і якісні характеристики, які часто беруться з різних джерел і належать до різних інтервалів часу. Такий облік ведеться на рівні окремої навчальної програми чи проекту. Він відповідає мікрорівню (microlevel).

2. Інтегральна оцінка на макрорівні. У багатьох дослідженнях дані, одержувані на рівні окремої навчальної програми чи проекту, про які говорили вище, використовуються для створення облікових карток макрорівня. За такими макро-картками здійснюється загальна характеристика оцінки та розвитку персоналу. Необхідні дані виходять як відповіді на однотипні питання по кожній програмі у форматі, вказаному в обліковій картці, при цьому кожна програма оцінюється хоча б за рівнем 1 моделі Киркпатрика (реакція учнів).

3. Розрахунок ROI проводиться вибірково і зазвичай стосується 5-10% всіх програм і рішень. Звичайно мова йде про оцінку на рівнях 4 і 5 тих програм, які пов'язані зі стратегічними інтересами компанії, дорого коштують і привертають до себе увагу та інтерес менеджменту. Це не означає, що інші програми не повинні оцінюватися. Рекомендується оцінювати всі програми за рівнем 1, велике

число програм – за рівнем 2, і лише декілька обраних – за рівнем 3, 4 або 5. Важливіше, щоб ці дослідження включали реальний розрахунок ROI, проведений на рівні 5 (див. таблицю 3.1.).

Таблиця 3.1.

Відсоток завдань, оцінюваних на основі ROI

Рівень оцінки	Кількість оцінюваних програм, %
Рівень 1	Реакція 100%
Рівень 2	Рівень знань 60%
Рівень 3	Поведінка на робочому місці 30%
Рівень 4	Вплив на бізнес 10%
Рівень 5	Оцінка ROI 5%

4. Завдання відсотка оцінюваних програм для кожного використовуваного рівня. Ще один спосіб використання ROI полягає в завданні підприємством кількості програм, які мають бути оцінені на кожному рівні оцінки. Результат виражається у відсотках. У таблиці 3.1 показаний приклад такого розподілу оцінок за рівнями. Відсоток програм, оцінюваних на кожному рівні, відображає наявні ресурси і здійсненність оцінки. Діапазон становить зазвичай від 100% на рівні 1 до 5-10% на рівні 5.

5. Використання різних даних для оцінки ROI. У цьому випадку, збираючи дані, необхідні для аналізу ROI, підприємства не обмежуються якимось одним методом збору даних, наприклад, моніторингом результатів бізнесу. Для отримання повного профілю шести вказаних типів даних використовуються також опитування, плани дій, групи особливої уваги та ін. (табл. 3.2.).

Таблиця 3.2.

Параметри оцінки на різних рівнях упровадження системи ROI.

Рівень	Оцінюваний параметр
1. Реакція учнів	Задоволеність учасника програмою і ходом навчання
2. Рівень знань	Отримані знання, навички та поведінка
3. Поведінка на робочому місці	Зміни в поведінці при виконанні роботи
4. Вплив на бізнес	Зміни параметрів, які впливають на бізнес

5. Розрахунок ROI	Порівняння вигоди від програми і витрат на її проведення
6. Нематеріальні позиції	Параметри, які не можуть бути виражені в грошах

6. Методологія ROI впроваджується для 3-5% бюджету навчання та розвитку. Часто при впровадженні оцінки по ROI побоюються надлишкових витрат часу, а також прямих витрат. Найбільш успішні компанії повідомляють, що вони, задаючи відсоток завдань, оцінюваних на підставі ROI (табл. 3.1.), можуть упровадити методологію ROI для контролю завдань, складових від трьох до п'яти відсотків загального бюджету. При цьому для зведення витрат часу і грошей до мінімуму можуть використовуватися такі підходи:

- завчасне планування оцінки;
- «вбудовування» оцінки в процес навчання;
- поділ відповідальності при оцінці;
- вимога до учасників виконання основних кроків оцінки;
- використання раціональних методів при виконанні кроків оцінки;
- вибір програм, найбільш придатних для аналізу ROI, на підставі прикладів;
- використання оцінок при зборі й аналізу даних;
- розвиток внутрішніх можливостей для впровадження оцінки по ROI;
- використання спеціального програмного забезпечення;
- оптимізація процесу одержання звітів.

Упроваджуючи оцінку по ROI, багато організацій поступово розширюють частку інвестиційного бюджету, що оцінюється цим методом з дуже низького рівня (близько 1% або менше) до 3-5%. Це розширення іноді є прямим наслідком економії витрат за рахунок упровадження методології ROI.

7. Прогнозування ROI. Відповідальні особи на підприємстві часто просять дати прогноз ROI ще до того, як проект отримає розвиток і буде впроваджений. Тому в найбільш успішних організаціях прогноз ROI зазвичай використовується для вдосконалення процесу прийняття рішень. При виявленні недоліків прогнозів робляться захисні правки і вживаються заходи для того, щоб кращі дані експертів були збережені для розвитку прогнозу. Необхідно відмітити, що показник ROI

має як переваги, так і недоліки (табл. 3.3.)

Таблиця 3.3.

Переваги та недоліки розрахунку ROI

Переваги	Недоліки
Змінює роль навчання та розвитку в організації, фокусує увагу на відповідність вимогам, які диктуються бізнесом, сприяє вдосконаленню проектування, розробки та доставки навчального матеріалу, підвищує цінність навчання і розвитку в організації	Обчислення ROI випускає з виду сьогодишню вартість грошей і ризик, пов'язаний з інвестицією
Забезпечує повагу, підтримку і прихильність різних груп, у тому числі відповідальних керівників і найважливіших спонсорів програм	Для простих оцінок ефективності вкладень ризиками та приведеною вартістю грошей (NPV) можна знехтувати. Для інвестиційних менеджерів ROI без урахування ризиків і приведеної вартості проекту, може призвести до неправильно прийнятих рішень
Один з найбільш зрозумілих і найбільш часто використовуваний показник оцінки ефективності інвестицій або ефективності бізнесу з точки зору інвестора	При різних рівнях ризику, проекти, в оцінці яких був використаний показник ROI, повинні бути додатково переоцінені. Значення ROI проекту з більш високим ризиком має бути пропорційно зменшена. Ці методики докладно досліджуються в курсі ризик-менеджменту
Дозволяє чітко і на зрозумілих принципах приймати управлінські рішення	Методологічна проблема сумісності оцінок ROI пов'язана з відсутністю єдиної формули показника
Може використовуватися в якості початкового інструменту при оцінці інвестиційних проектів	

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає роль людського капіталу в системі менеджменту?
2. Для чого необхідно роботи інвестиції в навчання персоналу?
3. Які ризики для роботодавця має навчання персоналу?

4. Що необхідно визначити, перш ніж приймати рішення про необхідність навчання персоналу?
5. Дайте характеристику форм навчання персоналу.
6. Для чого використовується модель Киркпатрика?
7. Розкрийте сутність нового підходу у моделі Киркпатрика.
8. Як визначити ефективність навчання персоналу робітничих професій?
9. У чому полягає сутність показника «ROI»?
10. Наведіть приклади, як метод ROI використовується для оцінки результатів навчання у поєднанні з іншими методами.
11. Назвіть основні недоліки та переваги розрахунку ROI.

Теми рефератів

1. Модель оцінки ефективності навчання Дональда Киркпатрика як основна система розрахунку.
2. Модель оцінки ефективності навчання Скривенса. Системна модель Стафлебима CIPP.
3. Інвестиції у навчання персоналу як нематеріальний актив.
4. Прикладна модель Поля Кирнса.

Індивідуальне завдання

Тип завдання: аналіз ситуації.

Мета завдання: розвиток креативного мислення шляхом розгляду та аналізу конкретної ситуації.

Самостійна робота: Уявімо, що керівник інвестує у навчання персоналу ІТ-компанії, не шкодуючи кошти, адже компанія «йде у ногу з часом». Як Ви вважаєте, яким чином керівник може прорахувати (дізнатись) наперед чи не покине його компанію навчений персонал після підвищення кваліфікації? Відповідь обґрунтуйте.

Форма подання звіту: написання есе з викладенням основних тез щодо вирішення ситуації.

Тести

Завдання мають чотири варіанти відповідей, серед яких лише один правильний

1. До ризиків, які виникають у роботодавця, навчаючи персонал, не належить:

- а) ризик того, що співробітник виявиться нездатним застосувати на практиці отримані знання;
- б) ризик скасування проектів, які вимагають від персоналу нових знань і умінь;
- в) ризик того, що співробітник підвищиться по кар'єрних сходах;
- г) ризик того, що співробітник звільниться після закінчення навчання і перейде працювати до конкурентів.

2. До шляхів отримання інформації про потреби персоналу в навчанні не належить:

- а) аналіз короткострокових і довгострокових планів розвитку компанії;
- б) оцінювання рівня знань;
- в) аналіз діяльності компаній-конкурентів;
- г) збір заявок на навчання від керівників підрозділів.

3. Найбільш повним методом оцінки ефективності проведення тренінгу є:

- а) 4-рівнева модель Дональда Киркпатрика;
- б) прикладна модель Поля Кирнса;
- в) системна модель Стафлебима CIPP;
- г) цільовий підхід Тайлера.

4. При оцінці зміни поведінки учасників тренінгу на робочому місці за моделлю Киркпатрика рекомендується з метою контролю за застосуванням знань, отриманих під час навчання, використовувати таку формулу:

- а) $M / I = R$;
- б) $M * I = R$;
- в) $I - M = R$;
- г) $M - I = R$.

5. Рівень реакції (за моделлю Киркпатрика) включає такий метод оцінки:

- а) аналіз анкети клієнта або зміненого характеру записів у книзі скарг і пропозицій;
- б) контроль за застосуванням знань з

використанням формули $I = M + R$; г) регулярна атестація.

в) анкета-оцінка в кінці тренінгу;

6. До рівня ефекту (за моделлю Киркпатрика) не належить такий спосіб оцінки:

а) анкета клієнта;

б) дослідження про імідж компанії;

в) опитування учасників тренінгу, зроблені керівництвом компанії;

г) особисті спостереження керівництва компанії.

7. Виявлений набір відсутніх у співробітника знань не можна використовувати у такому випадку:

а) при аналізі виконання контракту на навчання, зіставляючи його з інструкцією та переліком знань, техніки, прийомів, моделей, отриманих під час навчання;

б) при проведенні регулярної атестації;

в) при адаптації співробітників;

г) при розробці комплексної програми розвитку персоналу на задану перспективу.

8. Алгоритм «ланцюжок доказів» (за моделлю Киркпатрика) дозволяє фахівцям з навчання таке:

а) зібрати переконливі свідчення, що допомагають показати топ-менеджерам, яка цінність створюється для бізнесу;

б) зібрати свідчення, що допомагають топ-менеджерам розробити стратегію розвитку бізнесу;

в) зібрати інформацію щодо рівня освіти працівників;

г) зібрати статистику про ведення бізнесу.

9. За моделлю Киркпатрика, для того, щоб гарантувати результати, необхідно ще до початку навчання визначити:

а) статистичні показники;

в) показники виміру;

б) оцінку ситуації;

г) очікувані результати.

10. Недоліком розрахунку показника ROI є таке:

а) забезпечує повагу, підтримку і прихильність різних груп;

- б) методологічна проблема сумісності оцінок ROI пов'язана з відсутністю єдиної формули показника;
- в) дозволяє чітко і на зрозумілих принципах приймати управлінські рішення
- г) може використовуватися в якості початкового інструменту при оцінці інвестиційних проектів.

Рекомендована література

3, 4, 9, 14, 56, 57, 62

ТЕМА 4. ОСНОВНІ МЕТОДИКИ ВИМІРЮВАННЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙ В ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ

- 4. 1. Експертна оцінка та Модель Ульріха.
- 4. 2. Бенчмаркінг.
- 4. 3. Модель Філіпса.
- 4. 4. Показники ефективності оцінки інвестицій у персонал.
- 4.5. Економія на персоналі.

Основні терміни та поняття: експертна оцінка, модель Ульріха, бізнес-процеси, організаційні можливості, бенчмаркінг, цикл PDCA, модель Філіпса, економія на персоналі.

4. 1. Експертная оцінка та Модель Ульріха

Людським ресурсам сьогодні необхідно приділяти все більше уваги. Саме людська складова може стати тим самим фондом, інвестиції в який виявляться найвигіднішими наразі. Відповідно, саме такі вкладення повинні бути максимально привабливими для роботодавців.

У світовій практиці оціночні процедури HR-менеджменту почали застосовувати в 1970-і рр., хоча вони стали популярні лише наприкінці 1990-х. Незважаючи на це, єдиної думки серед вчених, які оцінюють економічну ефективність вкладень у персонал, досі немає. Найбільш відомими сьогодні є такі методики, як експертна оцінка, бенчмаркінг, методика Філіпса і методика Ульріха.

Експертна оцінка. Дана методика зараз є найпоширенішою внаслідок невеликих витрат та простоти на її проведення. Використовувати даний спосіб може будь-яке підприємство. Але слід пам'ятати, що будь-яка оцінка, проведена людиною, обов'язково містить в отриманому результаті суб'єктивну складову. Якби, на перший погляд, однозначні речі не доводилося оцінювати експерту, він буде сприймати їх через призму власного сприйняття, особистих цінностей,

принципів та ін. Крім того, далеко не в кожній організації є такі фахівці, які були б достатньо професійно підготовлені і з великою часткою ймовірності змогли б оцінити зміни, що відбуваються. А залучати до цього процесу експертів-професіоналів ззовні вважається ще більш сумнівним.

Методика Ульріха. Дана модель методики американського фахівця з управління людськими ресурсами Дейва Ульріха досить популярна на Заході. Він пропонує п'ять способів вимірювання ефективності HR.

1. Показник продуктивності на одиницю сировини, одного працівника або одиницю зарплати. Основна складність тут також полягає у виявленні причинно-наслідкового зв'язку. Дуже важко визначити, що саме навчання, у яке вкладалися кошти, а не інші фактори вплинули на продуктивність.

2. Показники швидкості бізнес-процесів, наприклад, проходження різних процедур або технологічного циклу в порівнянні з іншими компаніями. По суті, це різновид бенчмаркінгу. До того ж, щоб виміряти швидкість бізнес-процесів, слід для початку їх чітко описати. Таке у вітчизняних компаніях зустрічається рідко.

3. Витрати та інші результати при проведенні спеціальних програм та ініціатив – аналог ROI.

4. Навички працівників, лояльність, моральний клімат у колективі. Параметри оцінюються за допомогою анкетування, тестування або інтерв'ю. Результати такої оцінки можуть виявитися досить яскравими. Припустимо, рік тому клімат у колективі був один, тепер інший. Однак і тут зрозуміти, що викликало зміни (робота HR-менеджерів чи інші фактори), вкрай складно.

5. «Організаційні можливості» - ще одна модифікація бенчмаркінгу. Тут порівнюється швидкість бізнес-процесу до нововведення і після. Ульріх вважає, що HR-служба повинна управляти змінами в компаніях. На його думку, HR-менеджерам необхідно, з одного боку, стримувати агресивних управлінців, «розкривати» закритих, з іншого – постійно розвивати персонал в умовах змін.

4. 2. Бенчмаркінг

Бенчмаркінг – це процес порівняння своєї діяльності з кращими компаніями

на ринку і в галузі з подальшою реалізацією змін для досягнення і збереження конкурентоспроможності. Класичним визначенням бенчмаркінгу є слова засновника цього методу Роберта Кемпа: «Бенчмаркінг - це пошук кращих методів, які ведуть до поліпшення діяльності». Більш розгорнуте визначення дає экс-голова Американського товариства якості (ASQ) Грегорі Ватсон: «Бенчмаркінг – це процес систематичного і безперервного вимірювання: оцінка процесів підприємства та їх порівняння з процесами підприємств лідерів у світі з метою отримання інформації, корисної для вдосконалення власної діяльності». Таким чином, бенчмаркінг – це, по-перше, порівняння своїх показників з показниками інших організацій: конкурентами та організаціями-лідерами, і, по-друге, вивчення і застосування успішного досвіду інших у себе в організації.

Успіх проекту бенчмаркінгу полягає в строгому дотриманні та відповідальному виконанні кожного з його етапів. Алгоритм еталонного зіставлення не має строгої регламентації. Узагальнивши підходи до проведення бенчмаркінгу, можна виділити такі етапи процесу бенчмаркінгу:

1. Оцінка організації і визначення напрямків поліпшень. Цей етап передбачає діагностику організації, визначення ключових показників діяльності. Інформація, отримана в ході оцінки, є базою для порівняння з конкурентами або еталоном і дозволяє виявити сильні та слабкі сторони діяльності організації. Напрямки, де показники помітно відстають від конкурентних або еталонних, являють собою можливий об'єкт для бенчмаркінгу.

Для ефективного проведення процесного еталонного зіставлення необхідно оцінити, як функціонує система управління, визначити можливості організації і як ці можливості реалізовані. Серед таких інструментів: SWOT-аналіз, збалансована система показників (Balanced Scorecard), модель організаційної самооцінки Тіто Конті (особливість – вивчення бізнес-процесів з точки зору якості), карти якості Дженса Далгаарда (різновид бенчмаркінгу у сфері якості) та ін.

Ефективним інструментом оцінки стану організації є моделі премій в області якості, поширені та визнані у світі: Національна нагорода за якість Малколма Болдріджа (США), модель EFQM Європейської премії якості. Критерії

цих премій розробляються з урахуванням світових тенденцій в побудові систем управління, а філософія моделей відображає ключові фактори успіху в забезпеченні конкурентоспроможності організації. В Україні конкурси за досягнення у сфері якості проводить з 1996 р Українська асоціація якості. За основу Української національної премії по якості прийнята Європейська премія по якості.

2. Визначення предмета еталонного зіставлення. Роберт Кемп, засновник методу бенчмаркінгу, зауважив, що якщо спочатку 100 відсотків проектів по бенчмаркінгу були сфокусовані на продукції, то з 1992 року тільки 10-20 відсотків проектів фокусуються на продукції, у той час, як від 80 до 90 відсотків фокусуються на процесах і практиках. Це пояснюється тим, що відмінності в характеристиках продукту, у витратах на його виготовлення, у структурі споживачів визначаються особливостями бізнес-процесу і методами його організації. Бенчмаркінг може застосовуватися до процесу будь-якого рівня як основного, так і допоміжного.

3. Пошук еталонної компанії і вибір форми еталонного зіставлення. Вибір еталонної компанії – важкий, але важливий етап, що визначає успіх усього проекту. Зазвичай компанії не знають, як підійти до пошуку еталонних компаній - список кандидатів обмежується однією-двома компаніями, про які коли-небудь чули керівники. Вже сформована практика бенчмаркінгу на заході дозволяє звертатися до компаній з проханням провести еталонне зіставлення їх процесів. Подібні пропозиції сприймаються адекватно, тому один з основних принципів сучасного бізнесу – відкритість. В Україні ж більшість компаній, у силу багатьох причин, страждають «комплексом засекреченості» і не готові ділитися інформацією і технологіями навіть з тими, хто працює в іншій галузі. Поширеним способом пошуку партнерів для порівняння є вивчення публікацій в газетах і журналах. Активно використовуються особисті зв'язки, знайомства на виставках, семінарах тощо. Бенчмаркінговою компанією можуть виступити партнери, дистриб'ютори та постачальники компанії, оскільки вони реально зацікавлені в успіху всього бізнесу.

Сучасним інструментом пошуку партнерів по еталонному зіставленню є бенчмаркінгові ресурси мережі Інтернет. Українським менеджерам корисно вивчити можливості, які надає Європейський фонд управління якістю (www.efqm.org). Проекти EFQM сприяють обміну кращою бізнес-практикою і встановленню контактів між потенційними партнерами по бенчмаркінгу.

4. Збір інформації. Одним з простих інструментів збору інформації для бенчмаркінгу є контрольний лист (табл. 4.1.), де в якості оціночного елемента можуть виступати, наприклад, критерії моделі Премії України в галузі якості, деталізовані етапи бізнес-процесу, методи управління, що застосовуються тощо.

Таблиця. 4.1.

Контрольний лист для бенчмаркінгу

Оціночний елемент	Аналіз еталонної організації	Порівняння зі своєю компанією	Об'єкти для еталонного зіставлення	Обмеження по реалізації ідеї у своїй компанії
1...				

5. Аналіз інформації, визначення обмежень з реалізації проекту та розробка плану впровадження. Отримавши кількісну та якісну інформацію щодо діяльності еталонної компанії, її ключових показників, процесів, використовуваних методів, необхідно проаналізувати отримані дані, визначити, який блок інформації може допомогти в поліпшенні роботи, і підготувати проект упровадження досвіду еталонної компанії. Менеджери, які проводять еталонне зіставлення, повинні знати, що не кожне дослідження приводить до змін. Зібрана інформація може показати, що раніше запланований проект удосконалення неможливо здійснити у зв'язку з виявленими обмеженнями. Аналіз інформації передбачає і аналіз причин виникнення тих чи інших бар'єрів. Мінімізація обмежень – одне з невід'ємних завдань у процесі бенчмаркінгу. «Розриви» в бізнес-практиці вашого і еталонного підприємства можуть бути занадто великі, і бар'єри з реалізації проекту поліпшень можуть виявитися нездоланими. Якщо мінімізація обмежень усе ж не дозволяє впровадити бенчмаркінговий досвід, значить, еталонна компанія була

вибрана не зовсім вдало, і слід шукати інші варіанти поліпшення і досвід, який підійде саме вашій організації.

6. Запровадження отриманого досвіду в діяльність організації. Грегорі Ватсон, говорячи про можливість застосування чужого досвіду, відзначає таке: «Немає підприємств з абсолютно однаковими бізнес-середовищем та культурою. Без ретельного вивчення умов, які слід змінити, щоб вони підходили під середовище і культуру організації, неможливо перенести практичні методи інших організацій». Менеджерам, що здійснюють зміни за допомогою бенчмаркінгу, варто пам'ятати одну з порад Едварда Демінга «Застосовуй, але не приймай». Іншими словами, сліпе копіювання неприйнятне, оскільки в цьому випадку бажані результати свідомо не будуть досягнуті, а інтерес до подальших еталонних досліджень в організації буде втрачено надовго.

7. Повторна самооцінка і аналіз поліпшень. Моніторинг ходу виконання робіт і оцінка кінцевих результатів формують пакет інформації для повторної самооцінки і аналізу поліпшень. Коригування результатів еталонного зіставлення і підвищення ефективності нового процесу або методу проводиться через «зворотний зв'язок» керуючись циклом PDCA: Plan - планування вдосконалення; D - виконання удосконалення; C - перевірка результатів удосконалення; A - дія, спрямована на стандартизацію або перепланування. Цикл PDCA (або цикл Шухарта / Демінга) є ключовим підходом до побудови системи загального управління якістю - TQM. Цикл символізує принцип повторення в рішенні проблеми - досягнення поліпшення крок за кроком і повторення циклу вдосконалення багато разів.

Реалізація плану постійного вдосконалення допомагає підвищити ефективність впроваджуваного процесу або методу, а в разі успішного здійснення проекту та досягнення запланованих результатів дозволяє перейти до пошуку нових можливостей для еталонного зіставлення.

4. 3. Модель Філліпса

Останнім часом найпопулярнішим інструментом оцінки доцільності витрат у персонал стала модель Джека Філліпса. Відомий американський вчений в галузі

управління людськими ресурсами Джек Філіпс виділив п'ять основних показників, які дозволяють оцінити ефективність управління персоналом:

1. Частка витрат на управління персоналом в операційних витратах організації.

Оцінка інвестицій в HR-підрозділ = витрати служби персоналу / операційні витрати.

2. Величина витрат на управління персоналом у розрахунку на одного працівника.

Оцінка інвестицій в HR-підрозділ = витрати служби персоналу / кількість працівників.

3. Коефіцієнт абсентеїзму або показник відсутності на робочому місці = прогули + кількість співробітників, які звільнилися несподівано.

4. Частка співробітників, задоволених своєю роботою в загальній чисельності співробітників.

Показник задоволеності - число задоволених своєю роботою співробітників, виражене у відсотках. Визначається методом анкетування або опитування.

5. Дані з продуктивності та ефективності праці в динаміці. Критерій, що визначає єдність і злагоду в організації. Розраховується на основі статистичних даних з продуктивності та оцінки ефективності праці.

Показник ефективності інвестицій в людські ресурси або HR-ROI зараз застосовується не тільки великими компаніями на Заході, але вже достатньо поширений в Україні. Однією з причин цього є відносна простота його розрахунку:

$$\text{HR-ROI} = \frac{\text{Доходи від проекту} - \text{Витрати проекту}}{\text{Витрати проекту}} * 100\%$$

Модель Філіпса припускає, що зацікавленими сторонами використання моделі є практично всі учасники бізнес-процесу:

1) власники компанії і потенційні інвестори зможуть зробити більш обґрунтовані висновки про перспективи інвестування в компанію;

2) топ-менеджери зможуть більш адекватно оцінювати роботу відповідних

підрозділів;

3) HR-менеджери зможуть здійснювати обґрунтований вибір напрямків інвестування в персонал, а також отримують дуже вагомий аргумент для переконання в необхідності та незамінності своєї служби.

Незважаючи на широку популярність моделі Філліпса, існують ряд проблем, що ускладнюють її застосування. Так, однією з серйозних проблем слід назвати розрахунок інвестиційних витрат на персонал. Проблема полягає в тому, що нескладно визначити прямі затрати, але вони не є остаточними, оскільки в компаніях існують загальні витрати, і їх ігнорування призводить до штучного завищення HR-ROI. Для вирішення цієї проблеми необхідно впровадження сучасного управлінського обліку в компанії, насамперед облік витрат по процесах. Це відразу створює серйозний «вхідний» бар'єр для впровадження моделі Філліпса, оскільки небагато українських компаній мають такий управлінський облік. У найбільш завершеному вигляді має статися виділення служби управління персоналом в окремий центр витрат.

Другою проблемою є якість розрахунку вигод від інвестицій в персонал. У моделі Філліпса передбачений такий алгоритм визначення вигод:

- 1) визначення потреб бізнесу;
- 2) визначення одиниці виміру:
 - для кількості продукту,
 - якості продукту (послуги),
 - кількості помилок, браку, простоїв, втрат тощо,
 - прямих витрат на виробництво і продаж,
 - продуктивності персоналу;
- 3) визначення критерію вигоди (зростання, скорочення);
- 4) завдання цільового показника вигоди;
- 5) зміна вимог до посадових функцій;
- 6) визначення вимог до рівня професійних знань, умінь, компетенцій працівника;
- 7) визначення параметрів навчання;
- 8) спостереження реакції бізнесу;

9) визначення впливу на результати бізнесу;

10) вимір впливу на фінансовий результат.

Умовою реалізації цього алгоритму також є впровадження спеціального блоку управлінського обліку, який дозволить перевести службу управління персоналом із центру витрат у центр прибутку.

Нарешті, існує і третя проблема, яка виникає, коли інформації про інвестиції у персонал достатньо і є можливість розрахувати HR-ROI. Як інтерпретувати отримані значення? Мається на увазі не складність знаходження бази для порівняння отриманих показників. Для вирішення цієї проблеми було б достатньо, як і рекомендує Дж. Філліпс, накопичувати інформацію про динаміку показників, аналізувати їх взаємозв'язок і отримувати надалі матеріал для порівняння.

Проблема глибша: розраховані показники не корелюють із загальноприйнятими показниками віддачі на вкладений капітал. Так, в одному дослідженні вказується, що «якщо значення $ROI < 20\%$, то здійснені інвестиції неефективні. Показник у 20% – стандартний для «спокійних» компаній, що займають стійке положення на ринку; дане значення говорить про збереження стабільної позиції організації на ринку. Якщо $20\% < ROI < 150\%$, то інвестиційний проект був вдалий і ефективний. «Агресивні» підприємства повинні орієнтуватися на ROI близько $150 - 200\%$ ».

Етапи процесу оцінки ефективності інвестицій у розвиток персоналу (на основі методики Джека Філліпса):

1. Планування. Складається план оцінки інвестицій в розвиток персоналу, який містить:

- опис показників, динаміка яких буде характеризувати результати проведеного тренінгу. Показники повинні бути об'єктивними та давати можливість оцінити економічний ефект їх зміни (зростання доходів, зниження витрат);
- методологію збору даних (анкетування, спостереження за персоналом, аналіз управлінської звітності тощо);
- джерела збору даних (звітність підприємства, учасники тренінгу, керівники,

робочі групи тощо);

- терміни проведення оцінки;
- список осіб, відповідальних за збір та обробку даних, необхідних для оцінки.

2. Збір даних – проводиться відповідно до визначеної на першому етапі методології до, під час і після тренінгу. Це потрібно для об'єктивної оцінки динаміки вибраних показників.

3. Виявлення ефекту від проведеного навчання. Для виключення впливу зовнішніх факторів, непов'язаних з проведенням навчанням, використовуються такі підходи:

- трендовий аналіз попередніх періодів – визначається тенденція зміни показника до проведення тренінгу і зіставляється з одержаними у результаті фактичними даними. Різниця між трендом і фактичним результатом приписується впливу тренінгу;
- експертна оцінка впливу отриманих знань на динаміку показників. В якості експертів можуть виступати менеджери компанії, сторонні спостерігачі або інші учасники тренінгу.

4. Перетворення отриманих даних у грошовий еквівалент. Як правило, перетворюються показники, що характеризують продуктивність, якість, тимчасові витрати. Наприклад, було проведено навчання співробітників бухгалтерії, у результаті чого кваліфікація співробітників підвищилася. Потрібно оцінити приріст кваліфікації з фінансової точки зору. Для цього можливо оцінити вартість помилки бухгалтера, загальну суму штрафів і пені, нарахованих за некоректне ведення бухгалтерського та податкового обліку, потім порівняти ці показники до і після навчання.

5. Розрахунок сумарних витрат на навчання. Враховуються не тільки витрати на розробку програми навчання, роздаткові матеріали, оплату послуг тренера, оренду приміщення, але і заробітна плата співробітників, адміністративні витрати тощо.

Упровадження системи оцінки ROI навчання істотно полегшує життя фахівцям з персоналу та покращує їх взаєморозуміння з топ-менеджментом. Топ-

менеджерам і фінансовій службі з його допомогою легко оцінити віддачу від проведеного навчання.

Якщо ж компанія тільки замислюється про те, як оцінити фінансову віддачу від навчання співробітників, то краще почати з оцінки найбільш значущих навчальних програм (найбільш дорогі, масштабні, стратегічно важливі). Справа в тому, що будь-який «вимір» вимагає певних витрат (грошових, тимчасових та ін.), Тому потрібно бути впевненим у тому, що витрати на оцінку будуть порівняні з цінністю отриманих результатів. Крім того, щоб отримати максимально достовірні результати, фінансовим директорам і менеджерам з персоналу необхідно звертатися до висококваліфікованих бізнес-тренерів, котрі володіють статистикою за показником ROI для різних тренінгів. У такому випадку підприємство зможе не тільки оцінити ефект від проведеного тренінгу постфактум, але й спрогнозувати можливий результат ще до навчання.

4. 4. Показники ефективності оцінки інвестицій у персонал

Досвід роботи в реалізації проектів за оцінкою інвестицій у персонал українських компаній показує, що найважливішими показниками ефективності компаній в області HR можуть бути:

1. Відповідність перспективного плану з управління персоналом бізнес-завданням компанії.
2. Додана вартість на одного працівника (показник ефективності управління).
3. Вартість одного працівника по категоріях.
4. Внесок служби персоналу в бізнес-результат компанії.
5. Віддача інвестицій у персонал (ROI).
6. Співвідношення зростання продуктивності та зростання оплати праці.
7. Відсоток відповідності менеджменту моделі корпоративних компетенцій.
8. Вироблення (продаж) на одного працівника.
9. Плинність кадрів (і сума втрат при звільненні працівника).
10. Відсоток витрат на персонал в операційних витратах.

11. Рівень готовності резерву.

12. Чисельність персоналу (з точки зору оптимізації) та ін.

Спеціальні показники щодо визначення ступеня результативності здійснення певних видів інвестиційних витрат підприємства пропонуються сучасним дослідником цього питання Захаровою О.В. (табл. 4.1).

Таблиця 4.1.

Показники оцінки інвестування в людський капітал на рівні підприємства.

Показники	Формула розрахунку	Умовні позначення
Рентабельність інвестування в людський капітал	$R_i = \frac{ЧП}{I_{лк}}$	ЧП - чистий прибуток підприємства, який було отримано в результаті інвестування у людський капітал, грн.;
Коефіцієнт фінансової ефективності інвестування у людський капітал	$K\phi_i = \frac{I_{лк}}{ЧП}$	$I_{лк}$ - обсяг коштів, які було інвестовано в людський капітал, грн.
Коефіцієнт плинності перспективних працівників	$K_{пл.п.} = \frac{Ч_{пл.і}}{Ч_{со}}$	$Ч_{пл.і}$ - чисельність перспективних* працівників, звільнених з причин плинності, осіб; $Ч_{со}$ - середньооблікова чисельність працівників, осіб; * працівники, в яких протягом трьох останніх років було інвестовано кошти з метою професійного та особистісного розвитку
Інтенсивність вибуття перспективних працівників	$d_{в.і.} = \frac{Ч_{в.і.}}{Ч_i}$	$Ч_{в.і.}$ - чисельність звільнених перспективних працівників, осіб; $Ч_i$ - загальна чисельність перспективних працівників, осіб.
Коефіцієнт пріоритетності інвестування	$K_i = \frac{\Delta I_{лк}}{\Delta ОК}$	$\Delta I_{лк}$ - приріст інвестицій в людський капітал; $\Delta ОК$ - приріст середньорічної вартості основного капіталу, грн
Коефіцієнт відносної ефективності продуктивного використання робочого	$K_{рч} = \frac{НВ_1 - НВ_0}{I_{лк}}$	$НВ_1, НВ_0$ - обсяг непродуктивних витрат та втрат робочого часу до та після здійснення інвестування в людський капітал, люд.-год.
Соціальна		$ЗП_1, ЗП_0$ - рівень середньої

результативність інвестування в людський капітал	$CP1 = \frac{ЗП1 - ЗП0}{Ілк}$	заробітної плати працівників до та після здійснення інвестування в людський капітал, грн.
--	-------------------------------	---

Джерело: 13, С. 51

Головне при оцінці інвестицій в персонал у межах поточного року або кварталу не тільки коректно вибрати показники, а й постійно збирати дані, проводити регулярний аналіз динаміки показників по всіх підрозділах компанії і категоріях співробітників. Існують фактори, які протидіють ефективності оцінки інвестицій у персонал:

- труднощі реалізації;
- аргументи служби персоналу, пов'язані з небажанням додаткових розрахунків;
- відсутність системи управлінського обліку, що ускладнює збір і подальший аналіз інформації;
- невизначеність у зонах відповідальності.

Проте, є аргументи на користь запровадження системи вимірювань «вкладень у персонал», так як це дозволяє:

- сфокусувати увагу співробітників на важливих робочих питаннях;
- мотивувати людей, залучити їх до роботи, спонукати до творчості;
- прояснити очікування працівників, задати чіткі стандарти їх діяльності;
- зблизити службу персоналу з іншими відділами.

Ще один важливий аргумент на користь запровадження системи оцінки інвестицій в HR – панівна сьогодні на ринку тенденція економії на персоналі. Розглянемо це питання докладніше.

4.5. Економія на персоналі

Як правило, необхідність економити на персоналі виникає в організації в тих випадках, коли:

- акціонери вимагають підвищення вартості компанії;

- перед підприємством стоїть завдання зниження витрат;
- проводиться реструктуризація бізнесу (злиття або поглинання);
- приходить новий інвестор (власник);
- змінюються стратегічні орієнтири компанії (швидке зростання, вихід на нову ринкову нішу тощо).

У сьогоdnішній фінансовій ситуації причини економії на персоналі фактично залишаються тими ж. Власники бізнесу в більшості своїй вважають, що «перш ніж витратити гроші, їх треба заробити». Як власники вони зацікавлені в скороченні витрат на персонал, зростанні прибутку, вкладі в новий бізнес та ін., а як керівники – в отриманні максимуму фінансових ресурсів компанії для здійснення своїх управлінських завдань.

Ураховуючи інтереси власників, українські підприємства, які живуть в умовах нестабільності, невизначеності, браку ресурсів на розвиток, інвестицій в нові продукти і послуги, повинні економити буквально на всьому – умовах праці, заробітних і соціальних виплатах. Тут виникають розбіжності з менеджерами середньої ланки і рядовими співробітниками. Їх, на відміну від власників бізнесу, практично не цікавить компанія в цілому, вони мотивовані скоріше до якісного і добросовісного виконання своїх функціональних обов'язків в окремо взятому департаменті. Природно, вони, зі свого боку, вимагають підвищення витрат на персонал.

HR-підрозділу, відповідальному за зниження даних витрат, необхідно добре розуміти наслідки своїх дій – адже він сам по собі розглядається як центр витрат, особливо в кризові часи. Звітуючи про результати роботи наприкінці фінансового року, HR-директор порівнює заплановані та фактично витрачені кошти. Позитивним фінансовим результатом служби персоналу вважається зниження витрат (у більшості компаній – це один з показників ефективності). І в цьому проявляється механізм впливу вищого керівництва на зменшення витрат обслуговуючих підрозділів. Уміння HR-директора говорити «мовою цифр» у даному випадку визначає його здатність переконати керівництво, власника в економічній ефективності HR-відділу, у необхідності інвестицій у персонал.

Наприклад, оцінивши вартість заміни співробітника в суму чотирьох окладів (2000 дол. США) і порівнявши цю суму з вартістю професійного навчання, яке обходиться дешевше, можна отримати розмір прибутку від перепідготовки наявного працівника замість його заміни. Ці кошти цілком можна записати в «актив» затратному підрозділу. Інший приклад: після навчання менеджера з продажу, яке коштує 300 дол. США, у співробітника протягом року збільшуються особисті показники і розмір виручки від реалізованих їм товарів зростає на 1000 дол. Прибуток від інвестицій такого роду очевидний.

Природно, не кожен співробітник стає вигідним об'єктом інвестицій. Розрахунок ефективності вкладень дає можливість зіставити дохід від кожної конкретної людини з витратами власника на утримання його робочого місця і, при необхідності, виправити ситуацію.

Економити можна не тільки на персоналі. Наприклад, скорочення витрат виробництва сприяє впровадженню на підприємстві «бережливого виробництва і мислення» (Lean Manufacturing and Thinking – LMT). Ця японська концепція сьогодні завойовує все більшу популярність у США, Західній Європі та Україні. Вона дозволяє без «оголошення війни» персоналу досягти нечуваної економії шляхом дбайливої організації виробництва, переключення уваги з простору на час, виключення з виробничого ланцюжка всього, що не має цінності для кінцевого споживача (непотрібних запасів, переміщень людей, документів, виробів). І головне, подібні перетворення не вимагають установки спеціальних програм (як, наприклад, у випадку впровадження системи збалансованих показників BSC), закупівлі нового обладнання, заміни технологій - не потрібно нічого, крім менеджменту.

Сьогодні ті компанії, які хочуть домогтися результатів, порівнянних з аналогічними стандартами продуктивності у світі, дуже уважно розбираються з тим, кого саме скорочувати. Вони застосовують спеціальні інструменти «раціональної» економії на персоналі.

Після введення таких інструментів, як система мотивації, побудована на основі KPI (ключових показників ефективності - особливість цієї системи полягає

в тому, що індивідуальний показник ефективності кожного співробітника вимірюється і розглядається в сукупності з КРІ всієї компанії) скорочувати взагалі нікого не доводиться. А ті співробітники, які нарікали на несправедливий розподіл зарплат, починають розуміти, що не можуть отримувати стільки ж, скільки колеги з бізнес-підрозділів, де працюють і більш професійні, і більш розторопні фахівці, що приносять компанії основний дохід. Упровадження ключових показників ефективності призводить до того, що в організації починає діяти прозора і орієнтована на кінцеві результати система стимулювання персоналу.

Питання для самоконтролю

1. Розкрийте сутність методу експертної оцінки для визначення ефективності вкладень у персонал.
2. Які показники вимірювання ефективності HR використовуються у моделі Ульріха?
3. Для чого використовуються бенчмаркінг?
4. Охарактеризуйте етапи бенчмаркінгу.
5. Назвіть показники оцінки ефективності управління персоналом у моделі Філіпса.
6. Які проблеми заважають використовувати модель Філіпса?
7. Визначте етапи процесу оцінки ефективності інвестицій у розвиток персоналу на основі методики Філіпса.
8. За якими показниками здійснюється оцінка інвестування в людський капітал на рівні підприємства?
9. Розкрийте сутність процесу раціональної економії на персоналі.

Теми рефератів

1. Бенчмакінг як інструмент оцінки рентабельності інвестицій у людський капітал.
2. Методичні підходи до оцінки ефективності інвестицій у людський капітал.
3. Аналіз світового досвіду економії на персоналі.

4. Методи економії на персоналі.

5. Оцінка ефективності інвестицій у людський капітал на вітчизняних підприємствах.

Індивідуальне завдання

Тип завдання: аналіз ситуації.

Мета завдання: розвиток креативного та аналітичного мислення шляхом розгляду та аналізу конкретної ситуації.

Самостійна робота: На основі даних підприємства – бази практики 4 курсу або підприємства, на якому працює студент, необхідно представити загальну фінансово-економічну характеристику підприємства з зазначенням основних тенденцій в сфері управління персоналом (чисельність, плинність, середня заробітна плата і т.п.). Розробити для підприємства план заходів, що дозволять здійснити оптимізацію витрат на персонал, оцінити їх ефективність. Відповідь обґрунтувати.

Форма подання звіту: написання звіту обсягом 3-5 сторінок та представлення основних результатів у табличній формі (назва заходу – відповідальні особи за впровадження – період упровадження – очікуваний ефект).

Тести

Завдання мають чотири варіанти відповідей, серед яких лише один правильний

1. До методу розрахунку економічної ефективності вкладень у персонал належить:

- а) модель Киркпатрика;
- б) методика Філіпса;
- в) ключові індикатори «Скандія»;
- г) методика Блума.

2. Із перелічених способів вимірювання НЕ належить до методики Ульріха:

- а) показник продуктивності на одиницю сировини, одного працівника або одиницю зарплати;
- б) показники швидкості бізнес-процесів;

- в) пошук еталонної компанії і вибір форми еталонного зіставлення;
- г) витрати та інші результати при проведенні спеціальних програм та ініціатив;
- д) навички працівників, лояльність, моральний клімат у колективі.

3. Бенчмаркінг – це:

- а) обмін досвідом між організаціями;
- б) вивчення і застосування успішного досвіду інших у себе в організації;
- в) цілковите перейняття досвіду інших у себе в організації;
- г) проведення SWOT- аналізу організації та виявлення недоліків.

4. Алгоритм еталонного зіставлення починається з:

- а) пошуку еталонної компанії;
- б) визначення предмета еталонного зіставлення;
- в) оцінки організації і визначення напрямків поліпшень;
- г) визначення предмета еталонного зіставлення.

5. Головним фактором, що протидіє ефективності оцінки інвестицій в персонал є:

- а) реалізація програм навчання персоналу без чіткого плану;
- б) необхідність проведення додаткових розрахунків;
- в) відсутність системи управлінського обліку, що ускладнює збір і подальший аналіз інформації;
- г) відсутність чіткого делегування повноважень.

6. До основних показників, які дозволяють оцінити ефективність управління персоналом за Д. Філлпсом НЕ належить:

- а) частка витрат на управління персоналом в операційних витратах організації;
- б) величина витрат на управління персоналом у розрахунку на одного працівника;
- в) коефіцієнт абсентеїзму;
- г) коефіцієнт плинності персоналу.

7. Коефіцієнт пріоритетності інвестування (за Захаровою О.В) розраховується за формулою:

а) $K_i = \frac{\Delta OK}{\Delta I_{лк}}$;

б) $K_i = \frac{\Delta I_{\text{лк}}}{\Delta \text{ОК}} ;$

в) $K_i = \Delta \text{ОК} * \Delta I_{\text{лк}} ;$

г) а) $K_i = \frac{\Delta \text{ОК} - 1}{\Delta I_{\text{лк}}} .$

$\Delta I_{\text{лк}}$ - приріст інвестицій в людський капітал;

$\Delta \text{ОК}$ - приріст середньорічної вартості основного капіталу, грн

8. Одним з найпростіших інструментів збору інформації для бенчмаркінгу є:

- а) анкетування;
- б) інтерв'ю;
- в) контрольний лист;
- г) опитування.

9. Одним з основних принципів сучасного бізнесу, згідно з бенчмаркінгом є:

- а) принцип відкритості;
- б) принцип комплексної засекреченості;
- в) принцип відповідальності;
- г) принцип довіри.

10. В організації виникає необхідність економити на персоналі у таких випадках, коли:

- а) акціонери вимагають підвищення вартості компанії;
- б) проводиться реструктуризація бізнесу;
- в) перед підприємством стоїть завдання зниження витрат;
- г) усі відповіді правильні.

Рекомендована література

13, 14, 15, 32, 33, 34

ТЕМА 5. ВИМІРЮВАННЯ РОЛІ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В ДОСЯГНЕННІ ЦІЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА

- 5. 1. Рівні виміру прибутковості людського капіталу.
- 5. 2. Показники доданої вартості людського капіталу.
- 5. 3. Збалансована система показників людського капіталу підприємства.

Основні терміни та поняття: додана вартість людського капіталу, еквівалент повної зайнятості, фактор прибутковості людського капіталу, додана людська економічна вартість, фактор вартості людського капіталу, додана вартість людського капіталу, коефіцієнт окупності інвестицій в людський капітал, ринкова вартість людського капіталу, збалансована система показників.

5. 1. Рівні виміру прибутковості людського капіталу

Для того, щоб перейти до більш детального розгляду питання про можливість вимірювання рентабельності інвестицій в людський капітал звернемося до розробок сучасних дослідників у галузі людського капіталу, одним з яких є американський вчений Як Фітц-енц. Він пов'язує людський капітал з доданою економічною вартістю, яка визначається таким чином:

Додана вартість людського капіталу = [Прибуток - (Витрати - Зарплати + Пільги)] / Еквівалент повної зайнятості.

Щоб зрозуміти, як оцінити вартість людського капіталу, потрібно подивитися на нього в дії. Додаток вартості завжди починається з цілей підприємства. З точки зору конкретних дій ці цілі пронизають усі ділові підрозділи аж до стартової точки управління людським капіталом – діяльності відділу людських ресурсів. Звідси починається процес об'єднання даних про людський капітал, мета якого – показати вартість.

Розглянемо три рівні, на яких можна виміряти рентабельність людського капіталу:

1) Основну увагу завжди слід приділяти рівню підприємства. Тут ми дивимося на відносини між людським капіталом і певними цілями підприємства. Ці цілі включають стратегічні фінансові питання, а також пов'язані з клієнтами та персоналом підприємства.

2) Другий рівень виміру – бізнес-підрозділ. На цьому етапі дивимося на зміни в сервісі проміжного рівня, якості і результатах продуктивності. Вимірювання в основному стосується оцінки ступеня або кількості змін. Усі бізнес-цілі можуть бути зведені до категорій сервіса, якості або продуктивності. Всі зміни може бути виміряно за допомогою комбінації вартості, часу, обсягу, помилок або дефектів і реакцій людей.

3) Третій у списку, але найважливіший в житті рівень – це рівень управління людським капіталом. Тут розглядаються результати роботи відділу людських ресурсів з планування, найму, винагороди, розвитку і збереження людського капіталу підприємства.

Вивчивши предмет виміру людського капіталу, таким чином можна визначити його рентабельність у цілому по всіх рівнях та напрямках діяльності підприємства.

Відзначимо, що всі ресурси повинні бути спрямовані на досягнення мети підприємства. Ця мета, ймовірно, повинна бути виражена в комбінації економічних і людських завдань, що найчастіше й відбувається. Зазвичай її виклад починається з бачення корпоративного менеджменту, цінностей та місії. Потім слідує фінансові завдання пошуку найкращого відсотка доходу на вкладення власника акцій. Нарешті, зобов'язання служити інтересам співробітників і спільнот, у яких діє корпорація.

Багаторічне вивчення діяльності найефективніших зарубіжних компаній показало, що вони не виробляли спеціальних програм, які могли б привести до ефективної діяльності, а ґрунтувалися лише на даних про людські ресурси. Для них виявилися характерні однакові міркування, риси і підходи, що не були притаманні решті компаній. Першою ознакою можна назвати постійну підтримку балансу між фінансовими і людськими цінностями.

На рис. 5.1 показані основні взаємодії і взаємозалежності між корпоративними завданнями, цілями бізнес-підрозділів та управлінням людським капіталом. Бізнес-підрозділи формують свої цілі в сервісі, якості та продуктивності, орієнтуючись на фінансові, ринкові та людські завдання всього підприємства. Цілі досягаються або не досягаються діями людей, людського капіталу.

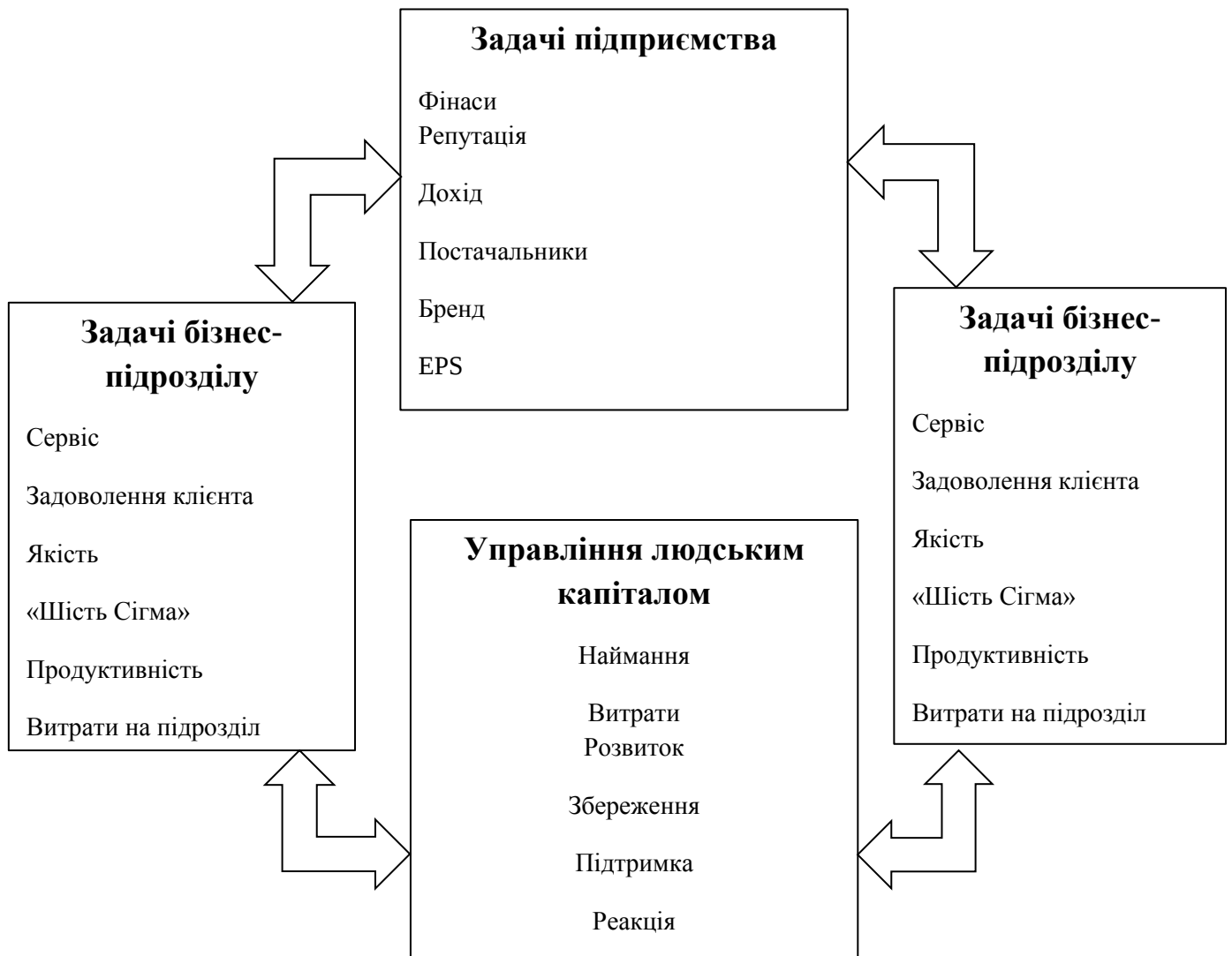


Рис. 5.1. Кругообіг цінностей людського капіталу

Примітка: EPS (Earnings Per Share) — дохід на акцію; EVA (Economic Value Added) — додана економічна вартість.

Отже, потік одночасно рухається за годинниковою стрілкою і проти неї, оскільки проміжні та кінцеві результати приводять до ще більших зусиль в удосконаленні на кожному рівні. По суті, вся діяльність організації міститься в

процесах, що з'єднують корпоративні завдання і управління людським капіталом. Показники тактичного рівня необхідні, щоб виміряти поліпшення у функціонуванні, заснованому на людських ресурсах, і стежити за впливом людського капіталу на цілі бізнес-підрозділів. Показники стратегічного рівня потрібні, щоб показати наслідки управління людським капіталом для корпоративних завдань.

5. 2. Показники доданої вартості людського капіталу

Для того, щоб почати створювати систему оцінки коефіцієнта окупності інвестицій у персонал необхідні макрорівневі дані. Для цього розглянемо систему таких показників.

Фактор прибутковості людського капіталу (Human Capital Revenue Factor, HCRF). Прибуток на співробітника в сучасних умовах перетворено в те, що називається «фактором прибутку», тобто прибуток на еквівалент повної зайнятості. Еквівалент повної зайнятості вимірює загальний час вкладеної праці. Це основна міра людської продуктивності, тому що вона показує, скільки часу було витрачено на виробництво конкретної суми прибутку. Але, щоб зрозуміти відношення людського капіталу до фінансових результатів, необхідні більш конкретні показники.

Додана людська економічна вартість (Human Economic Value Added, HEVA). Спочатку конкретизуємо термін додана економічна вартість (EVA). Додана економічна вартість (EVA) визначається як чистий дохід від діяльності після сплати податків мінус вартість капіталу. Мета цього виміру – визначити, чи сприяли дії менеджменту створенню справжньої доданої економічної вартості. Додана економічна вартість показує, який реальний дохід, що залишається не тільки після оплати всіх витрат, включаючи податки, але також після відділення вартості інвестованого капіталу. Це може бути виміром управлінської діяльності.

Додану економічну вартість можна зв'язати з людським капіталом, розділивши її на знаменник еквівалента повної зайнятості, що був описаний

раніше:

$$\text{Додана людська економічна вартість (HEVA)} = \frac{\text{Додана економічна вартість}}{\text{Еквівалент повної зайнятості}}$$

Перетворюючи додану економічну вартість у додану людську економічну вартість, можна побачити, скільки EVA, може бути приписано середній кількості праці, витраченої для отримання результату.

Фактор вартості людського капіталу (Human Capital Cost Factor, HCCF)

Витрати на людський капітал супроводжуються різними розрахунками прибутку та витрат. Основні витрати на людський капітал – це зарплата та виплати за пільгами співробітників, оплата тимчасових робітників, збитки від відсутності працівників і від плинності кадрів.

Фактор вартості людського капіталу (HCCF) – показник для моніторингу основних витрат на людський капітал організації в часі.

$$\text{HCCF} = \text{Зарплата} + \text{Пільги} + \text{Тимчасові співробітники} + \text{Відсутність співробітників} + \text{Плинність}$$

Додана вартість людського капіталу (Human Capital Value Added, HCVA) – показує прибутковість середнього працівника. Віднявши всі корпоративні витрати, крім зарплати і пільг, отримуємо уточнену цифру доходу. Таким чином, виключені всі витрати, не пов'язані з людьми. Потім, розділивши уточнений показник доходу на еквівалент повної зайнятості, отримуємо середній дохід на еквівалент повної зайнятості. Це може дозволити нам включити або виключити втрати від заміни тимчасових співробітників, відсутності або плинності кадрів.

$$\text{Додана вартість людського капіталу} = \frac{[\text{Прибуток} - (\text{Витрати} - \text{Заробітна плата} + \text{Пільги})]}{\text{Еквівалент повної зайнятості}}$$

Коефіцієнт окупності інвестицій в людський капітал (Human Capital Return on Investment, HCROI). Інше ставлення інвестицій в людський капітал до рентабельності можна побачити за допомогою коефіцієнта, що впливає з формули доданої вартості людського капіталу (HCVA). Коефіцієнт окупності інвестицій у людський капітал відноситься до коефіцієнта окупності інвестицій в сенсі

ставлення доходу до грошей, витрачених на виплату зарплат і пільг співробітникам:

Коефіцієнт окупності інвестицій в людський капітал

$$= \frac{[\text{Прибуток} - (\text{Витрати} - \text{Заробітна плата} + \text{Пільги})]}{\text{Заробітна плата} + \text{Пільги}}$$

Знову, віднімаючи витрати (крім зарплат і пільг), отримуємо уточнений показник доходу. Насправді ми виключили всі витрати, непов'язані з людським капіталом. Потім, розділивши уточнений показник доходу на витрати на людський капітал (зарплати і пільги), дізнаємося кількість доходу, отриманого на кожную грошову одиницю, інвестовану у винагороду людського капіталу (не рахуючи навчання і т.п.), – насправді дохід на зарплати і пільги.

Ринкова вартість людського капіталу (Human Capital Market Value, HCMV). Вважається, що ринкова вартість людського капіталу можна оцінити за допомогою «Коефіцієнта Тобіна» (Tobi's Q), тобто коефіцієнта, який вимірює відношення між ринковою вартістю компанії і вартістю її основних фондів. Це цікавий показник, проте, він схильний до різких коливань на фондовій біржі, які не мають ніякого відношення до обсягу можливостей людського капіталу організації або використання матеріальних активів. Таким чином, якщо взагалі використовувати це число, потрібно простежити його за довгий період, щоб пом'якшити зовнішній ринковий вплив.

У рамках побудови системи показників доданої вартості людського капіталу, більш доцільно відняти балансову вартість з ринкової і розділити це на еквівалент повної зайнятості. Це дасть різницю з ринковою ціною з урахуванням еквівалента повної зайнятості. Формула буде виглядати так:

Ринкова вартість людського капіталу = (Ринкова вартість - Балансова вартість) / Еквівалент повної зайнятості

5. 3. Збалансована система показників людського капіталу підприємства

Традиційне вимірювання ефективності діяльності підприємства, яке

зосереджено тільки на фінансових показниках, що використовуються у системах бухгалтерського обліку, швидко застаріло і не дає повної картини стану підприємства, не дозволяє побудувати точний прогноз його розвитку. З'явилася необхідність у більш досконалих і ефективних способах глобальної оцінки діяльності всього підприємства. Це можна зробити за допомогою збалансованої системи показників (ЗСП, Balanced Scorecard, BSC) – це механізм послідовного доведення до персоналу стратегії розвитку, цілей компанії і контроль їх досягнення. ЗСП є інструментом не тільки стратегічного, але й оперативного управління.

Основний принцип ЗСП, який багато в чому став причиною високої ефективності цієї технології управління – управляти можна тільки тим, що можна виміряти.

ЗСП робить акцент на нефінансових показниках ефективності діяльності підприємства, даючи можливість оцінити такі, здавалося б, ніяк не вимірювані, аспекти діяльності як ступінь лояльності клієнтів, або інноваційний потенціал компанії.

У чому відмінність ЗСП від інших систем управління:

- управляє не тільки фінансовими показниками, але й нефінансовими;
- це система управління за допомогою показників, а не система вимірювання показників;
- управляє компанією, об'єднуючи всі процеси;
- це система управління не тільки для керівників компанії, але і для всіх співробітників.

Збалансована система показників – складова частина системи управління ефективністю бізнесу (BPM - Business Performance Management). Вона дозволяє здійснювати діяльність підрозділів і ключових співробітників відповідно до стратегічних цілей компанії, а також оцінювати результати цієї діяльності за допомогою набору показників ефективності (індивідуальних, внутрішньокорпоративних, міжвідомчих).

Найбільшу користь ЗСП приносить у тих випадках, коли організація

проходить через етап трансформації від однієї бізнес-моделі до іншої (наприклад, від організації з жорстким урядовим регулюванням до вільно конкуруючого на ринку підприємства), змінює фокус з продукту на споживача. Найкраще вона працює, коли команда топ-менеджерів прагне налагодити ефективне спілкування з персоналом окремих бізнес-підрозділів підприємства.

Збалансована система показників розроблена на основі дослідження, проведеного в 1990 р. професорами Гарвардської школи економіки Робертом Капланом і Девідом Нортон. Вона передбачає чотири класичних напрямки оцінки ефективності:

1. Фінанси: наскільки цікаво акціонерам інвестувати гроші в компанію.
2. Ринок і клієнти: чим можна зацікавити клієнтів, щоб залучити їх і добитися необхідних фінансових результатів, у чому конкурентні переваги компанії.
3. Бізнес-процеси: процеси, які найбільш важливі для реалізації конкурентної переваги організації.
4. Навчання та розвиток: за рахунок яких знань, умінь, досвіду, технологій та інших нематеріальних активів можна реалізувати конкурентну перевагу організації.

Технологія побудови ЗСП для окремої компанії включає створення декількох необхідних елементів:

- карта завдань, пов'язаних зі стратегічними цілями підприємства;
- карта збалансованих показників, які кількісно відображають ефективність бізнес-процесів, точку досягнення, цілі та строки, у які повинні бути досягнуті необхідні результати;
- цільові проекти (інвестиції, навчання), що забезпечують упровадження необхідних змін.

Розглянемо, як діє збалансована система показників при роботі з персоналом підприємства. Насамперед необхідно *формалізувати стратегічні цілі компанії в області управління персоналом*. Наприклад, мета компанії - формування професійного трудового колективу, здатного вивести її на лідируючі позиції в конкретній області.

Після цього визначаються *напрями діяльності*, необхідні для реалізації сформульованої стратегічної мети, і виділяються функціональні HR-блоки, наприклад:

- підбір і розстановка персоналу;
- трансляція корпоративних цілей і стандартів;
- навчання і розвиток;
- мотивація персоналу тощо.

Визначивши напрямки діяльності, необхідно *виділити завдання для досягнення мети*. Більшість стратегій може бути представлено у трьох - п'яти завданнях. Установлення причинно-наслідкових зв'язків і чинників впливу між цілями і завданнями призведе завдання і цілі до єдиної системи і завершить створення карти стратегічних завдань у галузі управління персоналом. Наприклад, на реалізацію завдання «Підвищення рейтингу компанії як роботодавця» впливають такі завдання, як «Інформування про результати впровадження стратегії в галузі управління персоналом», «Встановлення ділових контактів з профільними навчальними закладами» і «Закріплення практики «останнього» інтерв'ю з працівниками, що звільняються з компанії». У свою чергу, для підвищення рейтингу в якості роботодавця треба вирішити таке завдання, як розвиток корпоративних комунікацій.

Після формулювання завдань необхідно визначити *показники виміру*, які розподіляються за напрямками діяльності. Зокрема, для блоку «Підбір і розстановка персоналу» основними показниками будуть плинність кадрів, число претендентів на вакансію, фінансова ефективність витрат на підбір персоналу.

Результати діяльності служби з управління персоналом можна оцінити за допомогою таких показників:

- виробіток на співробітника;
- частка витрат на персонал у структурі витрат компанії;
- плинність кадрів;
- число претендентів на вакансію;
- фінансова ефективність витрат на персонал показує, як ефективність роботи

співробітників залежить від вкладень в їх розвиток, і дає уявлення про те, як витрати на персонал можуть впливати на прибуток компанії.

Упровадження збалансованих показників. За рахунок оцінки конкретного блоку, показника і системи в цілому з'являється можливість визначити вимоги, що висуваються до тієї чи іншої посади, і можливість інвестувати в людські ресурси. На основі розроблених показників розподіляються людські та фінансові ресурси, встановлюється зона індивідуальної та командної відповідальності за виконання завдань. Для кожного відповідального співробітника формуються приладові панелі менеджерів, що включають необхідні для контролю над ходом виконання завдань показники. На цьому ж етапі мотивація співробітників зв'язується з виконанням завдань, передбачених ЗСП. Так, показник «Фінансова ефективність витрат на персонал» впливає на бюджет відділу навчання та розвитку. Він вимірюється і розраховується фінансовою службою і співвідноситься з величиною премії співробітників служби з управління персоналом.

Після такої детальної розробки настає черга впровадження. Головне завдання і найбільша проблема на цьому етапі, на думку засновника ЗСП Роберта Каплана, полягає в тому, щоб змусити працівників, які звикли до певного стилю і принципів ведення справ, пристосуватися до нового підходу у створенні вартості. Він вважає, що «умови, які буквально змушують компанію витягувати найбільшу вигоду зі ЗСП, складаються, коли значні зміни відбуваються у всьому бізнес-середовищі, і компанія просто змушена змінювати стратегію, створювати нову бізнес-модель, шукати нові шляхи створення цінності. У такій обстановці їй потрібен механізм горизонтальної та вертикальної внутрішньої комунікації для налаштування працівників на новий підхід».

Перегляд і корекція ЗСП у залежності від швидкості змін у компанії проводиться в середньому раз на рік. Упровадження нової системи управління персоналом, як правило, має на увазі нову організаційну структуру служби з управління персоналом.

При впровадженні останньої необхідно:

1. Забезпечити баланс функцій, тобто функції всередині служби повинні бути розподілені оптимальним чином між керівником і співробітниками. Відділи у новій структурі HR-служби наділяються новими розширеними функціями відповідно до загальної стратегії в галузі управління персоналом.

2. Визначити співробітникам функціональні обов'язки відповідно до прийнятої моделі компетенцій, а також наявними знаннями та досвідом. Попередньо моделюються компетенції, найбільш важливі для конкретної позиції. Профілюються позиції, одночасно з цим розробляється нова функціональна структура.

3. Здійснювати управління і підтримку впровадження змін, що проводяться. Зміни в компанії повинні проводитися під керівництвом перших осіб (генеральний директор, заступники генерального директора). Також необхідно постійна участь, активна ініціатива і підтримка виконавчого керівництва. Для супроводу змін розробляється план внутрішніх комунікацій, що включає проведення інформаційних заходів для співробітників компанії (семінари, конференції та ін.).

Щоб привести всі показники, які обговорювалися в попередньому питанні, у деякий порядок, була розроблена збалансована система показників людського капіталу для всього підприємства. В рамках цієї системи виділено дві секції: фінансова і «людська». У міру розвитку системи можна додати й інші показники, наприклад, секцію навчання або зростання, або присвячену видаткам і коефіцієнту окупності інвестицій у розвиток робочої сили. Таблиця 5.1 показує рекомендовані для початку пункти, вибрані з розглянутих вище показників.

Таблиця 5. 1.

Зразок системи збалансованих показників корпоративного людського капіталу

Фінансові показники	«Людські» показники
<i>Прибуток від людського капіталу.</i>	<i>Відсоток співробітників з</i>
<i>Прибуток, поділений на еквівалент</i>	<i>ненормованим робочим днем.</i>
<i>повної зайнятості</i>	<i>Кількість еквівалентів повної</i>
	<i>зайнятості співробітників з</i>

	ненормованим робочим днем як відсоток від кількості всіх еквівалентів повної зайнятості
<i>Витрати на людський капітал.</i> Витрати на зарплату, пільги, втрати від відсутності людей на робочому місці, плинності та тимчасових робітників	<i>Відсоток непостійної робочої сили.</i> Кількість еквівалентів повної зайнятості тимчасових співробітників як відсоток від кількості всіх еквівалентів повної зайнятості
<i>Коефіцієнт окупності інвестицій в людський капітал.</i> Прибуток, за мінусом усіх операційних витрат, за мінусом усіх витрат на робочую силу, поділити на всі витрати на робочу силу	<i>Показник приросту робочої сили.</i> Кількість працівників, найнятих на звільнені місця і на нові позиції як відсоток від усієї робочої сили
<i>Додана вартість людського капіталу.</i> Прибуток, за мінусом усіх операційних витрат, за мінусом усіх витрат на робочую силу, поділити на кількість еквівалентів повної зайнятості	<i>Показник вибуття робочої сили.</i> Кількість добровільних і вимушених, звільнень як процент від загальної кількості працівників
<i>Додана економічна людська вартість.</i> Чистий дохід від діяльності, після виплати всіх податків, за мінусом витрат на капітал, поділити на кількість еквівалентів повної зайнятості	<i>Загальний відсоток прибутку від усіх витрат на робочу силу.</i> Всі витрати на робочу силу як відсоток від загального прибутку
<i>Ринкова вартість людського капіталу.</i> Ринкову вартість компанії, за мінусом балансової вартості компанії, поділити на кількість еквівалентів повної зайнятості.	<i>Інвестиції в розвиток співробітників.</i> Витрати на всі види навчання та розвиток як відсоток від загальної суми витрат на виплату заробітної плати.

Шаблон збалансованої системи показників людського капіталу підприємства показує, як отримати кількісні фінансові та людські показники. Разом з тим, система дає можливість керівникам вищої ланки оцінити діяльність функціонального підрозділу.

Питання для самоконтролю

1. Як здійснюється процес вимірювання рентабельності людського капіталу на кожному з рівнів?
2. У чому полягає сутність процесу кругообігу цінностей людського капіталу?
3. Яка відмінність показників тактичного та стратегічного рівнів?
4. Що відображає «фактор прибутковості людського капіталу»?

5. У чому суть поняття «додана вартість людського капіталу» та який існує взаємозв'язок з економічною доданою вартістю?
6. Які складові фактора «вартості людського капіталу» (HCCF)?
7. У чому полягає необхідність застосування збалансованої системи показників та чим вона відрізняється від інших систем управління?
8. Які основні напрямки оцінки ефективності передбачає ЗСП ?
9. З яких елементів складається побудова ЗСП для окремої компанії?
10. Фінансові та «людські» показники у ЗСП, їх структура?

Теми рефератів

1. Системи оцінки людського капіталу працівника підприємства.
2. Роль і місце людського капіталу в збалансованій системі показників.
3. Практична значимість показників доданої вартості людського капіталу.
4. Проблеми застосування збалансованої системи показників на сучасних вітчизняних підприємствах.
5. Збалансована система показників як спосіб підвищення ефективності управління діяльністю підприємств.

Індивідуальне завдання

Тип завдання: аналіз ситуації.

Мета завдання: розвиток креативного та аналітичного мислення шляхом розгляду та аналізу конкретної ситуації.

Самостійна робота: На основі даних підприємства – бази практики 4 курсу або підприємства, на якому працює студент необхідно представити загальну фінансово-економічну характеристику підприємства з зазначенням основних тенденцій в сфері управління персоналом (чисельність, плинність, середня заробітна плата та ін.). Зробити розрахунок показників людського капіталу для підприємства з використанням системи збалансованих показників, оцінити їх ефективність. Відповідь обґрунтувати.

Форма подання звіту: написання звіту обсягом 3-5 сторінок та представлення основних результатів у табличній формі (показник – розрахунок – пояснення).

Тести

Завдання мають чотири варіанти відповідей, серед яких лише один правильний

1. Урахування роботи відділу людських ресурсів з планування та найму людського капіталу підприємства відбувається:

- а) на рівні підприємства;
- б) на рівні бізнес-підрозділу;
- в) на рівні управління людським капіталом;
- г) на рівні формування людського капіталу.

2. Зв'язок людського капіталу з доданою економічною вартістю досліджував такий вчений:

- а) Як Фітц-енц;
- б) Д.Карнегі;
- в) С.Гудвіл;
- г) Дж.Кейнс.

3. Показники, що необхідні для вимірювання поліпшень у функціонуванні, заснованому на людських ресурсах, та направлені на вивчення впливу людського капіталу на цілі бізнес-підрозділів, належать до:

- а) стратегічного рівня;
- б) фактичного рівня;
- в) тактичного рівня;
- г) нормативного рівня.

4. Показники, що відображають наслідки управління людським капіталом для корпоративних завдань належать до:

- а) стратегічного рівня;
- б) фактичного рівня;
- в) тактичного рівня;
- г) нормативного рівня.

5. Відношення доданої економічної вартості до еквівалента повної зайнятості відображає такий показник:

- а) фактор прибутковості людського капіталу;
- б) додана людська економічна вартість;
- в) додана вартість людського капіталу;
- г) ринкова вартість людського капіталу.

6. Ринкова вартість людського капіталу (НСМV) визначається за формулою:

- А) $НСМV = (\text{Ринкова вартість} - \text{Балансова вартість}) / \text{Еквівалент повної зайнятості};$
- Б) $НСМV = (\text{Ринкова вартість} + \text{Балансова вартість}) / \text{Еквівалент повної зайнятості};$
- В) $НСМV = (\text{Прибуток-Витрати}) \times \text{Еквівалент повної зайнятості};$
- Г) $НСМV = (\text{Ринкова вартість} + \text{Балансова вартість}) \times \text{Еквівалент повної зайнятості}.$

7. Збалансована система показників передбачає такі напрямки оцінки ефективності:

- а) фінанси та маркетинг;
- б) управління та маркетинг;
- в) навчання та розвиток, ринок та клієнти;
- г) бізнес-процеси та маркетинг.

8. Основною відмінністю збалансованої системи показників від інших систем управління є:

- а) створена тільки для керівників компанії;
- б) управляє тільки нефінансовими показниками;
- в) управляє тільки фінансовими показниками;
- г) управляє компанією, об'єднуючи всі процеси.

9. До фінансових показників збалансованої системи належать:

- а) відсоток непостійної робочої сили, витрати на людський капітал;
- б) додана вартість людського капіталу, прибуток від людського капіталу;
- в) показник вибуття робочої сили; додана економічна людська вартість;
- г) коефіцієнт окупності інвестицій в людський капітал, інвестиції в розвиток

співробітників.

10. До «людських» показників збалансованої системи належать:

- а) показник вибуття робочої сили; додана економічна людська вартість;
- б) коефіцієнт окупності інвестицій в людський капітал, інвестиції в розвиток співробітників;
- в) інвестиції в розвиток співробітників, загальний відсоток прибутку від усіх витрат на робочу силу;
- г) відсоток непостійної робочої сили, витрати на людський капітал.

Рекомендована література

7, 18, 19, 28, 29, 30, 31, 32, 33

ТЕМА 6. МЕНЕДЖМЕНТ ПРОЦЕСІВ І ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ

- 6. 1. Менеджмент процесів: поняття, значення.
- 6. 2. Взаємодія людського капіталу та менеджменту процесів.
- 6. 3. Матриця оцінки виконання процесу.
- 6. 4. Визначення впливу людського капіталу на процеси.

Основні терміни та поняття: процес, бізнес-процес, менеджмент процесів, матриця оцінки виконання процесу.

6. 1. Менеджмент процесів: поняття, значення

Орієнтація компаній на ефективне виконання окремих функцій призвела за минулі десятиліття до локальної оптимізації та вдосконалення функціональних областей. Завдяки застосуванню нових інформаційних і комунікаційних технологій (ІТ) у таких областях, як, наприклад, бухгалтерський облік, виробництво або логістика, а також реалізації нових організаційних концепцій, наприклад, виведення за рамки компанії її окремих допоміжних функцій (аутсорсинг), значно підвищилися продуктивність праці та якість кінцевої продукції та послуг. Однак унаслідок локальної оптимізації функціональних областей відійшов на задній план загальний контекст виробничих функцій. Чим автономніше стають функціональні області, тим вище витрати на узгодження та координацію між ними. Використання сучасної ІТ, само по собі, не вирішує ці структурні проблеми, а тільки згладжує їх симптоми. Щоб забезпечити цілісність підприємства і зменшити число внутрішніх організаційних інтерфейсів, необхідно зосередитися на процесах даного підприємства.

Процес – це завершена, з точки зору змісту, тимчасової та логічної черговості, послідовність операцій, необхідна для обробки економічно значимого об'єкта. Такий об'єкт, зважаючи на своє центральне значення для процесу, називається «об'єктом, що формує процес» або «процесним об'єктом». Додатково, у процесі можуть бути задіяні й інші об'єкти. Наприклад, процес

перевірки рахунків формується на основі об'єкта рахунок-фактура. Іншим об'єктом, задіяному в цьому процесі, є також замовлення на поставку, з яким зв'язується рахунок-фактура.

Бізнес-процес є особливим процесом, який служить здійсненню основних цілей підприємства (бізнес-цілей) і описує центральну сферу його діяльності. Основними ознаками бізнес-процесу є точки дотику цього процесу з бізнес-партнерами підприємства (наприклад, клієнтами, постачальниками). Прикладами бізнес-процесів є: обробка замовлень на виробничому підприємстві, торговельна угода на комерційному підприємстві або надання кредиту в банку.

BPM (англ. Business Process Management, управління бізнес-процесами) – концепція процесного управління організацією, яка розглядає бізнес-процеси як особливі ресурси підприємства, безперервно адаптуються до постійних змін, і покладається на такі принципи, як зрозумілість і видимість бізнес-процесів в організації за рахунок моделювання бізнес-процесів з використанням формальних нотацій, використання програмного забезпечення моделювання, симуляції, моніторингу та аналізу бізнес-процесів, можливість динамічного перестроювання моделей бізнес-процесів силами учасників і засобами програмних систем.

Концепція передбачає впровадження BPM-рішення для досягнення таких цілей:

- Швидкість – скорочення часу виконання процесів за рахунок регламентації та автоматизації кроків процесів, уведення тимчасових обмежень для виконання кроків процесів;
- Якість – за рахунок прозорості бізнес-процесів для всіх учасників, регламентації і засобів моніторингу забезпечується дотримання всіх передбачених правил;
- Управління на основі показників – виконання процесів може контролюватися через набори процесних показників, які відображають витрати на процес, час виконання і завантаження ресурсів, таким чином, полегшуючи аналіз та оптимізацію процесу на підставі реальних значень показників;
- Гнучкість – можливість досягнення організаційної гнучкості компанії

через залучення учасників процесів до моделювання і перебудови.

Існує деяка кількість класифікацій бізнес-процесів. Наведемо дві з них. Більш детальна – відображає нюанси процесів, а більш коротка – зазвичай застосовується консультантами при комплексному описі бізнес-процесів підприємств.

Отже, більш детальна класифікація бізнес-процесів має такий вигляд:

- основні процеси;
- супутні процеси;
- допоміжні процеси;
- забезпечуючі процеси;
- управлінські процеси;
- процеси розвитку.

Основними бізнес-процесами є процеси, орієнтовані на виробництво товару або надання послуги, що є цільовими об'єктами створення підприємства та які забезпечують отримання доходу. Так, для заводу деревостружкових плит та деталей основним бізнес-процесом є виробництво ламінованої деревинно-стружкової плити.

Супутні процеси – процеси, орієнтовані на виробництво товару або надання послуги, що є результатами супутньої основному виробництву виробничої діяльності, які також забезпечують отримання доходу. Так, для автотранспортного підприємства процес ремонту стороннього транспорту на власній ремонтній базі є супутнім процесом.

Допоміжні бізнес-процеси – процеси, призначені для забезпечення виконання основних БП і підтримання їх специфічних рис. Так, для ТЕЦ або ГЕС допоміжним бізнес-процесом є процес ремонту виробничого обладнання.

Забезпечуючі бізнес-процеси – це процеси, призначені для життєзабезпечення всіх інших БП та орієнтовані на підтримку їх універсальних можливостей. На підприємствах будь-якої галузі – це процес фінансового забезпечення діяльності, процес кадрового забезпечення, інженерно-технічного забезпечення тощо.

Бізнес-процеси управління – це процеси, що охоплюють весь комплекс функцій управління на рівні кожного БП і бізнес-системи в цілому. Це процеси стратегічного, оперативного та поточного планування, формування та здійснення управлінських дій.

Бізнес-процеси розвитку – це процеси вдосконалення виробленого товару чи послуги, технологій, модифікації устаткування. Наприклад, це проведення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР) у машинобудуванні, процес технічного переозброєння в електроенергетиці та ін.

Більш проста класифікація бізнес-процесів складається з таких типів:

- управлінські процеси;
- основні процеси;
- допоміжні процеси.

При цьому, щоб не плутатися у визначеннях, простіше показати, як ці дві класифікації співвідносяться між собою (табл. 6.1). Підкреслимо, що ці процеси можна класифікувати не тільки таким чином. У реальній практиці зустрічалися, наприклад, окремо процеси взаємодії з клієнтами.

Таблиця 6. 1.

Відповідність класифікацій бізнес-процесів

Детальна класифікація	Проста класифікація
Основні процеси Супутні процеси	Основні процеси
Допоміжні процеси Забезпечуючі процеси	Допоміжні процеси
Управлінські процеси Процеси розвитку	Управлінські процеси

Вибір класифікації не настільки принциповий, важливо лише розуміти, навіщо взагалі потрібна класифікація. Справа в тому, що в діяльності компанії можна нарахувати як мінімум декілька десятків бізнес-процесів. Щоб їх якось структурувати і вводять певні класифікації.

З класифікаціями взагалі все не так однозначно. Класичний приклад – процес «Управління персоналом». До якого з типів за простою класифікацією його віднести? Відповідь на це питання буде неоднозначною. Процес управління

персоналом, якщо його проаналізувати, складається з ряду незалежних підпроцесів. Так, підпроцес «Підбір персоналу» явно належить до допоміжних, оскільки при його реалізації забезпечуються всі процеси організації ресурсами – співробітниками. А ось підпроцес «Планування штатного розкладу» слід віднести до управлінських, оскільки він задає, по суті, план набору персоналу, створює деякий управлінський вплив для служби набору персоналу. Приблизно аналогічна ситуація буде з бухгалтерським обліком. Підготовка встановленої бухгалтерської та податкової звітності – це процес забезпечення. А підготовка первинних документів, з яких вибирається звітність, – це взагалі не процес, а окремі процедури в основних бізнес-процесах.

При цьому важливо не допускати класичної помилки: не виділяти бізнес-процеси за принципом діяльності конкретного підрозділу. У переважній більшості випадків бізнес-процеси є наскрізними для організації, тобто зачіпають декілька підрозділів. Адже підрозділи не можуть не взаємодіяти один з одним, тому що є елементами однієї системи, а ця взаємодія і є бізнес-процеси.

Менеджмент процесів забезпечує планування, управління і контроль внутрішньовиробничих і міжвиробничих процесів. При цьому, предметом менеджменту процесів є як основні, так і допоміжні процеси.

6. 2. Взаємодія людського капіталу та менеджменту процесів

Людський, сировинний та енергетичний капітал, а також обладнання та умови роботи інвестуються в процеси. Зрештою менеджери хочуть знати з деякою часткою впевненості, наскільки актив людського капіталу вплинув на результат. На практиці це означає намагання встановити, наскільки працівник підвищив вартість інвестицій в інші види капіталу, наприклад, у комп'ютеризацію. Базове питання: якщо власник підприємства інвестував в автоматизацію процесів, наскільки повно працівник заповнив інвестування? Деякі менеджери стверджують, що незначні поліпшення автоматизації не мають ніякого відношення до того, як люди окупають цю ділянку обладнання. Однак, якщо

звернутися безпосередньо до процесу, стане ясно: людина додала знання та вміння, аби завдяки поліпшенням в автоматизації підвищилася продуктивність праці.

Людська вартість знаходиться через прибуток, який вона створює з структурного капіталу. Весь прибуток – це функція людського зусилля. Машина стає машиною не в будь-яких руках. Для деяких – це незбагненна комбінація металу, пластику, дерева або каучуку. Для інших – інструмент в істинному розумінні слова – спосіб виробництва. Люди розрізняються і по тому, наскільки ефективно вони застосовують інші форми капіталу. Насправді результат – це додана вартість людського капіталу.

Рис. 6.1 показує становище людини, людського капіталу всередині процесу. Все починається з бажаного результату процесу, який імовірно пов'язаний із завданнями підприємства. Але тут виявляється проблема менеджменту процесів: достатньо часто, особливо в адміністративних процесах, що відбуваються в маркетингу, рекламі, бухгалтерії, службі інформації, у відділі персоналу та в інших підтримуючих департаментах, менеджмент процесів насправді не здійснюється.

Ось питання, що встановлюють вимоги до процесу.

- Чи існує ясний, специфічний, кількісний результат?
- Чи знають люди, залучені в процес, що вони роблять?
- Чи легко досяжні очікування, покладені на процес, або вони віддалені?
- Чи розуміють люди важливість результату?
- Чи є люди, що відповідають за досягнення?

Ці питання можуть звучати наївно, але часто зустрічаються туманні і неповні відповіді або взагалі вони відсутні.

Перший зовнішній елемент, що вторгається в процес, – перешкоди. Це сили або фактори, які заважають людям, коли вони намагаються виконати завдання в рамках процесу, а саме:

- результати роботи попереднього підрозділу або співробітника, які не надходять вчасно, або ж вони такі, що з ними неможливо працювати далі;

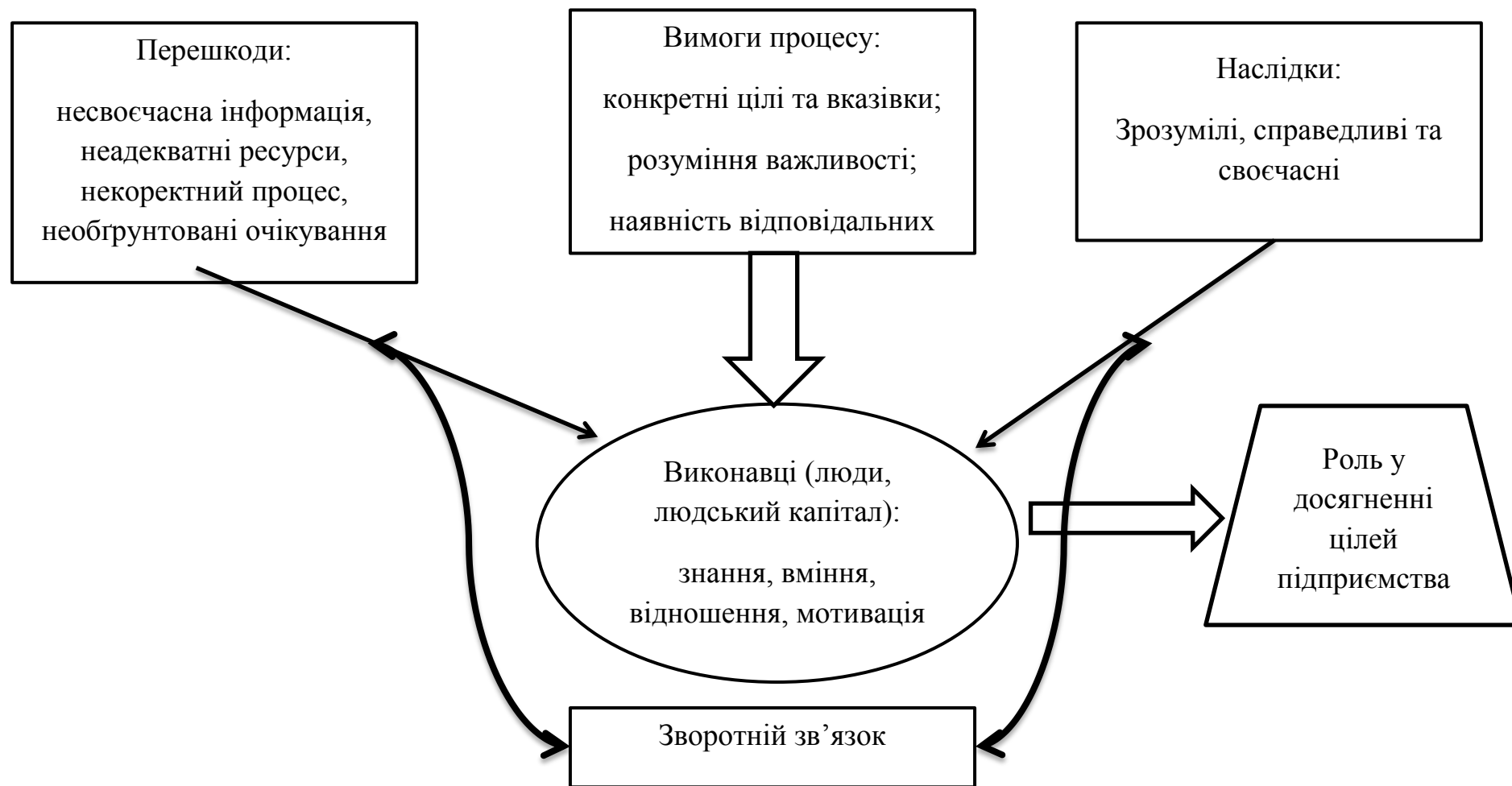


Рис.6.1. Взаємозв'язок людського капіталу та менеджменту процесу

- ресурси, неадекватні виконанню завдання;
- некоректний процес, що ускладнює виконання роботи;
- необґрунтовані очікування, пов'язані зі швидкістю процесу.

Тепер звернемо увагу на центральний елемент – людину. Це той самий елемент, від якого залежить різниця: він може заповнити слабкість процесу в одному місці або повністю зруйнувати його. Перерахуємо ключові питання.

- Чи достатньо у людей знань і навичок, щоб виконати очікуване?
- Чи здатні вони психологічно, з точки зору емоцій і мотивації?

Інший внутрішній елемент процесу – це зворотний зв'язок.

■ Інформація про якість виконаної роботи: люди отримують її від когось або виробляють самі в ході процесу або після його завершення.

■ Чи достатньо точна, своєчасна, зрозуміла і специфічна необхідна ділова інформація для прискорення відповідної реакції?

Після завершення роботи настає черга наслідків, викликаних результатом. Серед них, в основному, числяться винагороди або покарання. До цього періоду належать такі питання:

- Чи розуміють люди наслідки своєї діяльності?
- Чи справедливо і своєчасно здійснюються винагороди і покарання?

Більшість факторів із рис. 6.1 відносяться до особистості, умінь і поведінки людей, що виконують роботу. Якщо прибрати ці фактори, то залишиться статичний каркас бізнес-процесу. Розглянувши всі складові бізнес-процесу, тепер можна перейти до оцінки виконання самого процесу.

6. 3. Матриця оцінки виконання процесу

Для кожної функції повинен бути діючий набір операційних показників. Відділи виробництва, збуту і сервісу зазвичай ними володіють. Але, переходячи до відділу персоналу, часто можна побачити відсутність показників ефективності цього підрозділу. З цього положення є вихід. Подібно бухгалтерській системі, яка повідомляє, що відбувається в області доходу і витрат, існує і базова методологія

для менеджменту процесів. Вона називається матриця оцінки виконання процесу.

Таблиця 6.2 пояснює, що таке матриця оцінки виконання процесу. Це фундаментальний шаблон, який накладається на будь-яку функцію або процес.

Таблиця 6.2.

Матриця оцінки виконання процесу

Показники оцінки	Критерії оцінки		
	Сервіс	Якість	Продуктивність
Витрати		Витрати на гарантійне обслуговування	Вартість за одиницю продукції
Час(в середньому)	Час на відповідну реакцію. Час на виправлення дефектів	Час доставки	Час, за який продукт доходить до ринку
Кількість	Число обслужених клієнтів		Кількість виконаних замовлень
Помилки		Відсоток браку. Помилки програмування	
Реакції	Задоволеність клієнтів		

Зверху вниз у лівому стовпчику представлені витрати, час, кількість, помилки і реакції. Це п'ять способів оцінити ситуацію в організації і в житті. Необхідно відповісти на такі питання.

- Скільки це коштує?
- Скільки часу на це потрібно?
- Скільки було зроблено?
- Скільки помилок або дефектів допущено в процесі?
- Як N відреагував на це?

Матриця дає нам три основні критерії для судження про додану вартість: сервіс, якість та продуктивність. Це три головні елементи бізнесу. Дослідники називають їх залежними змінними. Це кроки на шляху до конкурентної переваги і, по суті, до рентабельності – одним із завдань підприємства. Ці показники

щільно взаємопов'язані. Важко уявити хороший сервіс, заснований на надмірно дорогій продукції чи низькій якості. Так само і поліпшення якості знижує вартість одиниці продукту або послуги, тому що його не треба переробляти. Все, що кожна людина робить у будь-який момент часу, можна вписати в один з цих стовпців.

Загальний підхід для прийняття рішення про те, що необхідно включити в систему вимірювань діяльності бізнес-підрозділів: «Пріоритетним слід вважати поліпшення тих показників, які сприяють глибшому розумінню переваг клієнтів, мотивацій співробітників або очікувань інвесторів, а не тим, які пропонують лише точність, зручність або зниження витрат».

6. 4. Визначення впливу людського капіталу на процеси

Для того, щоб визначити вплив людського капіталу на процеси можна скористатися аналітичним методом з чотирьох кроків, так званим аналізом вартості процесу. Ці кроки – аналіз ситуації, втручання, вплив і вартість.

Етап перший: аналіз ситуації.

1. У чому конкретно полягає бізнес-проблема: в сервісі, якості продуктивності (СЯП)? Спочатку слід питати не «що робити?», а «в чому полягає бізнес-проблема?», вирішення якої поліпшить сервіс, якість або продуктивність.

Яке з трьох основних бізнес-завдань не виконується належним чином? Часто в подібних випадках мова йде не про одне завдання, однак, необхідно визначити це точно, перш ніж намагатися вирішити проблему.

2. Який поточний рівень показників СЯП? Визначивши поле діяльності, знайдіть свідчення в точних даних. Проблеми з вартістю, часом, кількістю, рівнем помилок або реакцією людей? Тут допомагає наявність максимально можливої кількості даних з історії проблеми, що дозволяє побачити, як довго триває тенденція до погіршення діяльності і наскільки далеко вона зайшла. Нарешті, потрібно описати проблему у розрізі п'яти індексів.

3. Як впливає поточна діяльність на конкурентну перевагу? Тут можна

окреслити наступне коло питань: наприклад, чи дійсно названа проблема впливає на здатність підприємства витримувати конкуренцію? Чи зможуть конкуренти запропонувати більш дешевий і якісний продукт? Зможуть вони доставляти швидше? Чи будуть вони обслуговувати клієнтів краще? Чому підприємство не здатне відповідати СЯП своїх конкурентів? Відповіді на них укажуть елемент, що потребує вдосконалення.

4. Які вирішальні робочі процеси в цій ситуації? По-перше, що це: виробництво, сервіс або адміністративний процес? Ви щось робите, надаєте клієнтам певний сервіс або займаєтеся і тим, і іншим? Хто і що залучено в цей процес: співробітники вищої ланки, техніки і розробники, контролери, сировина, обладнання? Чи можете Ви дати покроковий опис процесу?

Ці чотири питання допоможуть виявити всі важливі елементи, які визначають ситуацію. Потім необхідно шукати причини. Ретельне вивчення поточної ситуації та виявлення проблем показує, як і де інвестування в людський капітал допоможе вдосконалити процес.

Етап другий: втручання

1. У чому джерело проблеми? Джерело проблем виявиться всередині таких елементів або серед них: люди, обладнання, сировина, процес або, якщо мова йде про виробничу ситуацію, сам продукт, іноді спроектований так, що його складно виробляти згідно з запланованою якістю та кількістю.

2. Яке рішення буде найкращим? Для відповіді на це питання необхідно провести внутрішній і зовнішній аналіз (бенчмаркінг). Можливими рішеннями стануть навчання, послуги консультанта, перебудова або забезпечення заохочень.

3. Узгодити рішення, спланувати дії і виконати їх.

Етап третій: вплив.

1. Чи змінилася діяльність? Якщо так, то в який бік відбулася зміна - в позитивний чи негативний? Ми визначили проблему, знайшли причину і вжили заходів. Через деякий час, давши ситуації розвинутися, необхідно дізнатися, що сталося.

2. Які зміни відбулися, скільки їх було? В результаті проведеного раніше

аналізу можна досить точно визначити зміни, що відбулися.

3. Що викликало зміни: наша дія або зовнішні чинники? Тепер ми можемо сказати з високим ступенем впевненості, що зміни дорівнюють цим величинам і в цих областях (у відсотках або гривнях). Зміни були викликані переважно цими діями (навчання, перебудова, автоматизація, послуги консультанту тощо), і на це вплинули або не вплинули такі конкретні зовнішні сили.

Етап четвертий: вартість.

1. Які внутрішні впливи на рівні сервісу, якості або продуктивності? Використовуючи показники змін, можна визначити, як, де, коли і наскільки змінилися сервіс, якість і продуктивність у розглянутому бізнес-підрозділі. Так можна простежити зміни та покращення поза підрозділами, в інших учасників процесу. Чи не створили зміни будь-яких проблем для інших відділів? Чи відбулися поліпшення, які допомогли іншим підрозділам? У всіх випадках можна кількісно оцінити більшу частину змін. Деякі ефекти проявляться на рівні відчуттів: наприклад, співробітники можуть повідомити про зменшення рівня стресу або втоми, або про поліпшення відносин як про результат змін. У цих випадках не треба докладати вартість до шкали відповідей на питання.

2. Які зовнішні впливи на конкурентну перевагу? У результаті вивчення зовнішнього конкурентного середовища можна внести зміни в діяльність підприємства, які допоможуть збільшити конкурентну перевагу.

Таким чином, можна отримати переконливі якісні та кількісні дані, пов'язані з коефіцієнтом окупності інвестицій в людський і структурний капітал.

Нижче представлено зразок, який можна використовувати для проведення аналізу вартості процесу.

АНАЛІЗ ВАРТОСТІ ПРОЦЕСУ

Аналіз ситуації

1. У чому полягає бізнес-проблема: в сервісі, якості або продуктивності (СЯП)? _____

2. Який поточний рівень діяльності: показники

СЯП? _____

3. Як поточна робота впливає на конкурентну перевагу? _____

4. Які робочі процеси є вирішальними в цій ситуації? _____

Втручання

1. У чому причина проблеми?

Устаткування _____ Сировина _____

Люди _____ Процес _____

ОПИС причин:

2. Якщо причина проблеми в людях або процесі, що буде кращим рішенням?

Бенчмаркінг _____ Реінжиніринг _____ Заохочення _____

Послуги консультанта _____ Навчання _____

Опис рішення.

3. Узгодити рішення, спланувати його і виконати.

Опис процесу: _____

Вплив

1. Чи змінилася діяльність? Позитивно _____ Негативно _____

2. Які зміни відбулися, скільки їх було?

Витрати _____ Час _____

Кількість _____ Помилки _____

Реакція людей

3. Що викликало зміни?

Ваші дії _____ Зовнішні фактори _____

Вартість

1. Які внутрішні впливи на рівні сервісу, якості або продуктивності? _____

2. Які зовнішні впливи на конкурентну перевагу?

Продажі _____

Коефіцієнт доходу _____

Клієнти _____

Час до виходу товару на ринок _____

Інша _____

Питання для самоконтролю

1. Розкрийте поняття, цілі та принципи BPM (Business Process Management, управління бізнес-процесами).
2. Наведіть детальну класифікацію бізнес-процесів.
3. Наведіть приклади бізнес процесів.
4. Яку роль займає людина в процесі?
5. В яких випадках застосовується матриця оцінки виконання процесу?
6. За допомогою яких етапів можна визначити вплив людського капіталу на процеси, розкрийте їх зміст.

Теми рефератів

1. Досвід організації менеджменту процесів в Україні.
2. Взаємодія людського капіталу та менеджменту процесів у сучасній організації.
3. Недоліки та переваги менеджменту процесів, шляхи подолання недоліків.
4. Сучасні методи аналізу вартості процесу.
5. Менеджмент процесів, історія виникнення та поширення.

Індивідуальне завдання

Тип завдання: аналіз ситуації.

Мета завдання: розвиток креативного та аналітичного мислення шляхом розгляду та аналізу конкретної ситуації.

Самостійна робота: Аналіз бізнес-процесів металургійної компанії. У компанії управління було орієнтоване не на процеси, а на групи функцій, які виконуються підрозділами. Іншими словами, було відсутнє процесне управління, яке вимагає наявності:

- документованих процесів;
- вимірників результатів роботи процесів;

- відповідальних за результати функціонування процесів менеджерів;
- пріоритетів горизонтальних зв'язків над вертикальними зв'язками всередині організаційної структури.

Через відсутність формалізованої інформації / регламентів і устояваних стандартизованих процесів побудовані моделі спираються на експертні думку співробітників проектної групи компанії і потребують більш глибокого аналізу з керівниками підрозділів компанії. Найбільш формалізованими, усталеними є основні процеси, інші вимагають перепроєктування. Норми керованості не відповідають прийнятим стандартам, при цьому навантаження на топ-менеджерів розподілено нерівномірно. Найменування цілого ряду структурних підрозділів не дозволяють ідентифікувати, які операції вони виконують. Для впровадження процесного управління бізнесом компанії потрібно розширити межі опису, у тому числі: компанії з урахуванням філій; інші підрозділи без бізнес-одиниць; інші підрозділи з бізнес-одиницями; компанія в цілому.

Організація аналізу бізнес-процесів

Поліпшення процесів у даному випадку будувалося на основі моделі Компанії Х, що відбиває специфіку її діяльності. Модель Компанії Х використовується при:

- регламентації діяльності співробітників і підрозділів;
- проведенні ABC (операційно-вартісного) аналізу;
- вдосконаленні процесів;
- використанні стратегічного управління за технологією збалансованої системи показників.

Спочатку проектна група уточнила місію Компанії: її стратегічна поведінка направлена на забезпечення максимального завантаження існуючих виробничих потужностей підприємств для випуску продукції, яка має збут на зовнішньому і внутрішньому ринках з орієнтацією на збільшення частки і обсягів продукції з високою доданою вартістю. Стратегічна роль Компанії - управління філіями та забезпечення основною сировиною та матеріалами підприємств для максимального завантаження їх потужностей. Компанія здійснює збут продукції

на зовнішньому і внутрішньому ринках, забезпечує транспортування сировини і продукції між підприємствами.

Відповідно до стратегії Компанія повинна забезпечувати:

- використання міжнародних стандартів корпоративного управління і систем контролю якості;
- розвиток своєї діяльності за рахунок залучення довгострокових ресурсів російських і іноземних інвесторів;
- збільшення прямого продажу кінцевим споживачам;
- укладення довгострокових контрактів з природними монополіями;
- розвиток виробництва продукції з високою доданою вартістю. Всі ці завдання повинні підтримувати існуючі та розроблювані процеси.

Щоб використовувати максимальні резерви, закладені на макрорівні в ланцюжку поставлених цінностей, проектна група зафіксувала своїх постачальників (підприємства зовнішнього і внутрішнього ринків, у яких закуповуються основні сировина і матеріали), і клієнтів (виробничі підприємства зовнішніх і внутрішніх ринків, які споживають продукцію підприємств компанії, підприємства компанії, для яких Компанія виступає в якості АУП). В основі процесного підходу лежить розгляд діяльності організації як потоку робіт (Lean production / бережливе виробництво), що переходять від одного співробітника до іншого, або від одного відділу (підрозділу, підприємства) до іншого, спрямованого на досягнення певного результату. Таким чином, діяльність організації можна розглянути як групу взаємопов'язаних процесів, які забезпечують досягнення її цілей.

Проектна група виділила процеси управління, а також основні і допоміжні процеси. До процесів управління вони віднесли управління Компанією як єдиною системою (вироблення цілей, планування, контроль досягнення цілей, аналіз та розробка коригувальних впливів, а також координація дій організаційних одиниць усередині Компанії - підрозділів, юридичних осіб). До основних проектна група віднесла процеси, що додавали вартість до кінцевих продуктів, які надаються клієнтам. У перелік допоміжних увійшли процеси, що відповідають за

забезпечення працездатності Компанії.

Питання

1. Сформулюйте суть основних проблем металургійної компанії.
2. У чому сутність процесного підходу до управління організацією? Які його основні переваги та недоліки?
3. Які заходи, на ваш погляд, дозволять підприємству впровадити процесний підхід до управління?

Форма подання звіту: написання звіту з обґрунтуванням відповідей на питання.

Тести

Завдання мають чотири варіанти відповідей, серед яких лише один правильний

1. Завершена, з точки зору змісту, тимчасової та логічної черговості, послідовність операцій, необхідна для обробки економічно значимого об'єкта:

- а) планування;
- б) результат;
- в) процес;
- г) бізнес-ціль.

2. Процеси, орієнтовані на виробництво товару або надання послуги, що є результатами супутньої основному виробництву виробничої діяльності, які також забезпечують отримання доходу – це:

- а) допоміжні бізнес-процеси;
- б) забезпечуючі бізнес-процеси;
- в) управлінські процеси;
- г) супутні процеси.

3. Менеджмент процесів забезпечує:

- а) планування, управління, контроль;
- б) облік, розподіл, контроль;
- в) інвестування, оцінку, розрахунок рентабельності;

г) планування; інвестування; оцінку.

4. Матриця оцінки виконання процесу дає три основні критерії для судження про додану вартість:

- а) час, кількість, помилки;
- б) аналіз ситуації, втручання, вплив;
- в) сервіс, якість, продуктивність;
- г) аналіз, втручання, вартість.

5. Ціль концепції BPM, яка передбачає, що за рахунок прозорості бізнес-процесів для всіх учасників, регламентації і засобів моніторингу можна забезпечити дотримання всіх передбачених правил:

- а) гнучкість;
- б) швидкість;
- в) управління на основі показників;
- г) якість.

6. Особливий процес, що служить для здійснення основних цілей підприємства і описує центральну сферу його діяльності:

- а) бізнес-процес;
- б) бізнес-ціль;
- в) керований процес;
- г) процес розвитку.

7. Аналіз вартості процесу не включає в себе такий крок:

- а) втручання;
- б) корисність;
- в) вплив;
- г) вартість.

8. Процеси, які призначені для забезпечення виконання основних БП і підтримання їх специфічних рис:

- а) супутні процеси;
- б) допоміжні бізнес-процеси;
- в) забезпечуючі бізнес-процеси;

г) бізнес-процеси розвитку.

9. Процеси стратегічного, оперативного та поточного планування, формування та здійснення управлінських дій:

а) бізнес-процеси управління;

б) бізнес-процеси розвитку;

в) допоміжні бізнес-процеси;

г) супутні процеси.

10. Проста класифікація бізнес-процесів не включає такий тип:

а) управлінські процеси;

б) основні процеси;

в) допоміжні процеси;

г) процеси розвитку.

Рекомендована література

11, 18, 25, 32, 33

ТЕМА 7. ВІДДІЛ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ТА ВАРТІСТЬ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

- 7. 1. Функції відділу менеджменту персоналу: нові аспекти.
- 7. 2. Модель оцінки управління людським капіталом для відділу менеджменту персоналу.
- 7. 3. Аудит людського капіталу.
- 7. 4. Зарубіжні практики ефективного управління людським капіталом.

Основні терміни та поняття: функції менеджменту персоналу, планування, залучення, утримування, збереження, розвиток, оцінка, матриця діяльності людського капіталу, модель оцінки управління людським капіталом, кадровий аудит, зарубіжні практики ефективного управління людським капіталом.

7. 1. Функції відділу менеджменту персоналу: нові аспекти

Досягаючи цілей організації, менеджмент персоналу виконує безліч функцій, що становлять основні напрямки цього роду діяльності. *Функції менеджменту персоналу* – це основні напрямки даного виду діяльності, орієнтовані на задоволення визначених потреб організації. Узагальнені функції менеджменту персоналу можна представити таким чином: визначення потреби у персоналі; забезпечення; розвиток; використання; мотивація; оцінка та атестація; правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом. Представлені функції менеджменту персоналу є найбільш узагальненими та класичними і по суті представляють собою завдання і напрямки управління людським капіталом. Ураховуючи специфіку нашого курсу, центральним завданням менеджменту є оцінка людського капіталу, яка інтегрована в інші функції. Проте функції менеджменту персоналу в такому випадку розглядаються дещо інакше. Це представлено на рис. 7.1. Розглянемо більш детально цю специфіку.

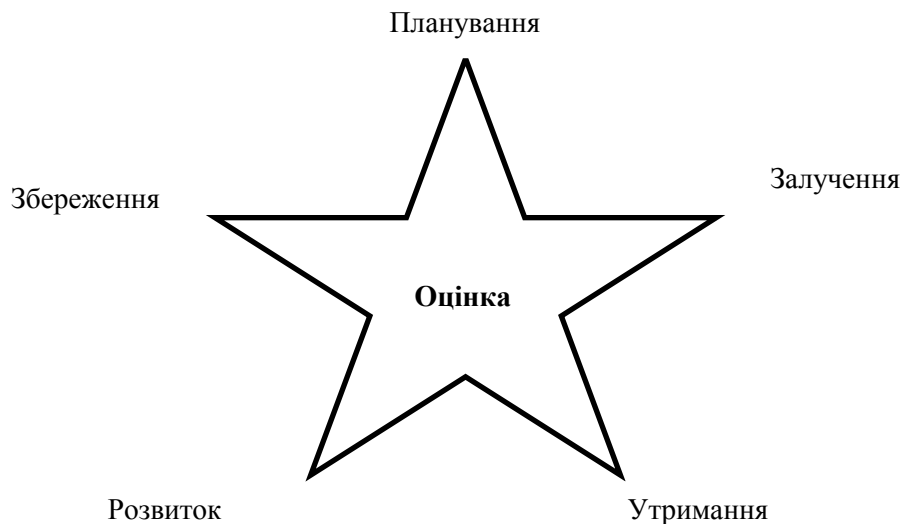


Рис. 7.1. Функції управління людським капіталом.

Ефективній діяльності організації передуює *планування* у сфері людського капіталу. Одна з найбільш звичних дій – оцінити відсоток робочих місць, зайнятих існуючим працездатним населенням. Можна поставити завдання щодо заповнення декількох відсотків своїми силами. Більшість компаній голосно заявляють про політику внутрішнього просування, небудучи здатними підтримати її. Основна причина цього явища – відсутність діючої програми розвитку, що готує людей до заняття нового робочого місця. Це перший приклад того, як різні функції – планування і розвиток – потрібно координувати з метою їх ефективності. Планування та залучення, очевидно, повинні сприяти один одному. Інформація про стосунки співробітників повинна підтримувати розвиток і компенсації. Розвиток, у свою чергу, може дозволити персоналу знати про рівень умінь, придбаних у період навчання. Комбінацій багато, що показує, наскільки заплутаний, ефективний з точки зору витрат, менеджмент людського капіталу.

Ефективне функціонування організації залежить від того, наскільки вона забезпечена необхідними для цього ресурсами і, перш за все, людськими. Відхилення фактичної чисельності персоналу від нормативної (як у бік збільшення, так і зменшення) може негативно вплинути на діяльність як окремих структурних підрозділів, так і підприємства в цілому. В той же час, планувати персонал підприємства набагато важче, ніж усі інші ресурси.

Після того, як розроблено довго – чи короткостроковий план для робочої

сили, необхідно *залучити* людський капітал шляхом найму чи оренди в агентстві або ж укладення контрактів безпосередньо з кандидатами на повний або частковий робочий день. Необхідно відзначити, що в сучасних умовах активно розвиваються і використовуються нові форми найму робочої сили, а головною тенденцією на ринку праці стала тимчасова зайнятість. До них належать: лізинг персоналу, аутсорсинг, аутстафінг, Headhunting та handhunting.

Ефективний рекрутинг найчастіше оцінюється з позиції вартості найму і часу, який пішов на те, щоб зайняти вакансію. Якість прийнятих на роботу людей також можна оцінити, хоча це важче. Обсяг активності за наймом, зіставлений з прихильністю найнятих ресурсів, – очевидний показник. Нарешті, можна перевірити ступінь задоволеності менеджера, що наймав. На кадрове забезпечення або рекрутинг впливають внутрішні фактори, наприклад, зростання компанії, рівень звільнень співробітників, програми розвитку, і зовнішні, наприклад, ринок праці.

Маючи цінне майно – людину, що працює в компанії, – її потрібно *утримувати*. Це здійснюється, в основному, зарплатами та пільгами – системою грошових компенсацій. Нематеріальні винагороди і визнання ставляться більш до зусиль щодо збереження та мотивації, ніж до програми утримання. З точки зору ієрархії потреб люди шукають базову безпеку від роботодавців. Виплати справедливої винагороди та забезпечення розумного рівня безпеки програмами пільг визнаються модними щодо суті кваліфікованої робочої сили.

Вимірювання ефективності *збереження* співробітника, природно, концентрується на витрачених грошах. Рівні окладів і зарплат, виплати і пільги як відсоток від прибутку або витрат, і середня компенсація для службовців з нормованим робочим днем, начальників, менеджерів і керівників – усе це фіксується і публікується різними джерелами. З точки зору практики необхідно знати, який вплив роблять зміни в програмах компенсацій на рівні продуктивності та відходу співробітників.

Коли організація вже придбала і утримує життєздатну робочу силу, то

наступний крок - *розвинути* повністю її потенціал. Людський капітал унікальний: це єдине майно, яке можна розвивати. Згідно з журналом Training, американська індустрія витрачає більше \$62 млрд щороку на розвиток співробітників. Сюди включено тільки формальне навчання, яке контролює чи визначає група розвитку людських ресурсів. Розвиток людського капіталу відбувається в різних формах освіти, тренінгу і досвіду, одержуваного на робочому місці. Справедливо сказати, що кращий розвиток відбувається у процесі навчання прямо на робочому місці. Деякі вважають, що розвиток співробітників – це інша форма придбання таланту. У цьому є елемент правди, але спочатку потрібно отримати талант, а потім уже його розвивати. Перш ніж компанія може вирішити «створити», а не «купити» талант, їй потрібно мати у себе вихідний матеріал. Рішення робити, а не купувати, простіше, коли у вас є дані про приблизну вартість придбання, утримання та збереження даного комплексу вмінь. Корисні також дані про витрати на конкретного найнятого працівника, середні витрати на компенсацію, рівень плинності та втрати від неї.

Останній крок у сфері управління людським капіталом – *збереження* таланту. Програми, спрямовані на відносини співробітників, опитування і різні інші способи, використовуються, щоб дізнатися, що потрібно для збереження таланту в організації. Збереження співробітників виробляє декілька позитивних ефектів:

- знижує витрати на рекрутинг;
- скорочує витрати на навчання;
- потрібно менший час для контролю;
- створює позитивну громадську думку: в компанії хороші робочі місця і, відповідно, обслуговування клієнтів;
- задоволені клієнти самі направляють нових працівників, через що скорочуються витрати на маркетинг.

Багато організацій закордоном проводять інтерв'ю з працівниками, які звільняються, у надії дізнатися причини їх звільнення. Такі внутрішні інтерв'ю рідко розказують правду. Головне питання: перш ніж Ви кого-небудь маєте

звільнити, що може бути зроблено, щоб утримати людину в компанії в продуктивному стані духу? Частка працівників, що звільнились – основний показник зусиль щодо їх збереження. За сухими відсотками ховаються ключові питання. Хто йде? Чому? У який момент своєї кар'єри? Що спонукало людину замислитися про роботу в іншому місці? Куди йде ця людина? Нарешті, найголовніше питання: що запропонував йому наш конкурент, чого співробітник не зміг отримати у нас? Щоб розібратися з проблемою плинності кадрів, необхідно проаналізувати відповіді на ці питання.

7. 2. Модель оцінки управління людським капіталом для відділу менеджменту персоналу

Для визначення вартості людського капіталу на рівні відділу менеджменту персоналу можна скористатися «матрицею оцінки виконання процесу», яка була розглянута в темі 6. У даній ситуації використовуються компоненти матриці, застосованої до чотирьох основних видів діяльності у сфері людських ресурсів: залучення, утримання, розвиток і збереження. Приклад такої матриці наведено в таблиці 7.2.

Зазначені в матриці параметри оцінки, необхідно розглядати по кожному виду діяльності окремо для того, щоб отримати комплексну оцінку. Так, наприклад, розглядаючи параметр «витрати», необхідно враховувати:

- вартість найму працівників (ця змінна включає в себе витрати на рекламу, плату агентам, переміщення, витрати на рекрутера тощо);
- систему заробітної плати і пільг;
- витрати на тренінги, програми розвитку і курси;
- зміст соцпакета, систему матеріальної і нематеріальної мотивації;
- витрати на плинність кадрів (витрати, викликані перервами в роботі; витрати, зумовлені необхідністю навчання і перенавчання нових співробітників; витрати, викликані зниженням продуктивності праці у працівників перед звільненням; витрати, викликані недостатнім рівнем продуктивності праці нових працівників;

Таблиця 7.2.

Приклад матриці діяльності людського капіталу

	Функції менеджменту персоналу			
Параметри оцінки функцій	Залучення	Утримання	Розвиток	Збереження
Витрати	Витрати на одного найнятого працівника	Витрати на оплату праці (основна і допоміжна ЗП). Витрати на доплати і надбавки	Витрати на одного працівника, який пройшов тренінг	Витрати від плинності кадрів
Час	Час на заповнення робочого місця	Час на виконання завдання. Система комунікацій	Витрати на годину тренінгу	Кількість постійних співробітників. Стаж роботи в компанії
Кількість	Кількість найнятих працівників	Кількість скарг з боку працівників	Число навчених працівників	Кількість добровільних звільнень
Помилки	Рейтинг нового співробітника	Кількість браку та невиконаних завдань	Набуті навички	Рівень «мобільності» працівників
Реакція	Задоволеність менеджера	Задоволеність клієнта	Професіоналізм співробітників	Причини плинності

витрати на здійснення найму).

Показник «час» звертає увагу на прискорення темпів життя і бізнесу. «Час» несе в собі прямі витрати (наприклад, якщо доставка швидкопсувного вантажу затримується) або економію (у разі швидкого розвантаження товару і швидкої реалізації йде економія коштів на зберігання), а також впливає на моральний стан співробітників і як наслідок на їх продуктивність праці.

Показник «кількість» має на увазі конкретні одиниці виміру: чисельність прийнятих або звільнених, кількість проведених тренінгів або семінарів, чисельність осіб, що пройшли навчання та ін.

«Помилки» – дуже індивідуальне поняття, більш поширене в аспекті боротьби за якість.

«Реакція» – людська реакція – фізична, психологічна або емоційна відповідь людей на події навколо них. Це повністю суб'єктивна область. Найважча і звичайна помилка компаній – провести опитування співробітників, а потім не зуміти визнати відповіді або діяти відповідно до них.

На основі даної матриці, а також з урахуванням концепції системи збалансованих показників можна здійснити моніторинг інформації про людський капітал. Для цього можна взяти модель, за якою побудована ця система, і створити її версію для людського капіталу. Система збалансованих показників людського капіталу складається з чотирьох квадратів, кожен з яких присвячений одному з основних видів діяльності менеджменту людського капіталу: залучення, утримання, розвиток і збереження. Таблиця 7.3 пропонує приклад типів показників, які можна використовувати для створення системи вимірювань.

Таблиця 7.3.

Модель оцінки управління людським капіталом

Залучення	Утримання
Витрати на найм. Час на заповнення робочого місця. Число нових співробітників. Число заміщень. Якість нових співробітників	Загальні витрати на робочу силу як відсоток від витрат на діяльність (включаючи витрати на строкову робочу силу). Середня зарплата співробітника. Витрати на пільги як відсоток від усіх витрат. Витрати на матеріальне стимулювання (ЗП, доплати, надбавки тощо), нематеріальне стимулювання (соцпакет). Зміна продуктивності праці за рахунок системи мотивації
Збереження	Розвиток
Загальний рівень звільнень. Відсоток добровільних звільнень співробітників (за бажанням співробітника з нормованим і ненормованим робочим днем). Кількість звільнень працівників з ненормованим робочим днем. Відсоток звільнень серед керівників вищої ланки.	Витрати на навчання як відсоток від загальних витрат на персонал. Загальна кількість годин навчання. Середнє число годин навчання на співробітника. Кількість годин навчання на групу співробітників. Коефіцієнт окупності інвестицій від навчання

Витрати на плинність. Середній стаж тих, хто звільнився	
Задоволеність від роботи	Стан духу співробітників

Примітка. В розрахунках враховується непостійна робоча сила.

В ідеалі вибір повинен забезпечити базовий, але детальний план рівнів інвестування та використання людського капіталу. Кожен з квадрантів повинен містити вимірювання витрат, часу, кількості та якості для існуючих і можливих практик. Крім того, бажано враховувати фактори реакції: реакція менеджерів і співробітників на програми, пов'язані з людськими ресурсами, важлива. Стан духу співробітників, якщо до нього проявили увагу і визнали корисним показником, також можна додати в базу.

7. 3. Аудит людського капіталу

Щоб визначити вартість людини для організації ще в 1965 році американським вченим Роджером Хермансоном був запропонований метод аудиту людських ресурсів (human resources accounting). Однак даний метод зіткнувся з низкою проблем, головна з яких полягала в складності використання фінансової оцінки до людей. Щоб визначити вартість людини всередині організації, потрібно бути здатним урахувати варіативність особистості за чотирма показниками:

- 1) продуктивність;
- 2) можливість розвиватися;
- 3) здатність до переміщення в просторі;
- 4) здатність до збереження.

Вартість людських ресурсів залежить від вартості кожного з названих чотирьох чинників за фінансовий рік. Розрахувати цю вартість в умовах швидких змін на ринку і в системі бізнесу досить складно, тому запропонована система аудиту людських ресурсів з часом трансформувалася в кадровий аудит.

Кадровий аудит – це комплексна оцінка людських ресурсів і системи роботи з ними на предмет їх відповідності цілям і стратегії компанії, а також виявлення

причин (з оцінкою їх впливу і значимості) виникнення проблем у функціонуванні компанії, з подальшими рекомендаціями щодо приведення системи управління людськими ресурсами та / або людських ресурсів відповідно до потреб бізнесу. Предметом аудиту є всі складові системи управління людськими ресурсами.

Кадровий аудит потрібен:

- коли вирішується питання про придбання підприємства або його цільове інвестування;
- коли підприємство хоче підвищити керованість філій;
- коли настав час для приведення системи управління персоналом відповідно до цілей і завдань організації;
- коли виникає питання – залучати нових менеджерів і фахівців або підвищити кваліфікацію вже наявних;
- коли «роздуті» штати і немає впевненості в необхідності такої кількості персоналу;
- коли необхідно провести швидко «оптимізацію» чисельності;
- коли необхідно створити якісний кадровий резерв, виявити здібності, мотивацію і потенціал співробітників різних служб, усунути диспропорції в кадровому забезпеченні окремих виробничих і управлінських функцій.

Аналіз системи управління людським капіталом доцільно розглядати на 3-х рівнях:

1. Корпоративні стандарти роботи з персоналом (як прийнято в даній компанії);
2. Галузеві стандарти роботи з персоналом (як прийнято в даній галузі);
3. Міжгалузеві стандарти роботи з персоналом (які ефективні практики існують взагалі).

Аудит може складатися з таких етапів:

- 1) на першому етапі керівництво компанії хоче знати, чи зможе організація за рахунок власних кадрових ресурсів здійснити дану стратегію. У такому випадку кадровий аудит буде пов'язаний з оцінкою кадрового потенціалу компанії в області маркетингу, продажу, фінансів та сервісу;
- 2) на другому етапі проводиться аналіз змодельованих технологічних процесів,

який повинен бути максимально докладним:

- описаний бізнес-процес поділяється не на функції (як ми звикли робити), а на ряд типових видів робіт;
- потім з робіт виділяються операції або прості дії, які підлягають нормуванню та оціненню;
- і, нарешті, повинні бути визначені ті характеристики, які необхідні для кваліфікованого виконання операцій;

- 3) маючи повний перелік характеристик (необхідні професійні знання та навички, здібності, особистісні характеристики, ділові зв'язки, здоров'я тощо), ми починаємо створювати методичний пакет процедур для випробування вищевказаних характеристик. Наприклад, це може бути процедура аналізу освітніх показників: перегляд анкет і внесення в базу даних інформації про професійну, маркетингову, комерційну або фінансову освіту, або створення діагностичної процедури, заміряти таку характеристику, як чесність продавця. Для того, щоб створити таку процедуру, необхідно провести аналіз факторів, що впливають на формування характеристики «чесність» на певному професійному ринку;
- 4) проводяться заздалегідь підготовлені процедури;
- 5) аналіз результатів аудиту. На цьому етапі найважливіше – розділити всі отримані дані на дві групи: характеристики, що підлягають зміні або розвитку, і група характеристик, які не є такими. Наприклад, для роботи з клієнтами ваші працівники повинні мати високу самооцінку, а результат аудиту показує, що у 80% вона низька. За 5-8 місяців самооцінка у ваших співробітників зможе піднятися тільки до середнього рівня, але у більшості досліджуваних вона ніколи не стане високою. Те ж стосується, припустимо, показників пам'яті. Тренувати пам'ять можна, тому за короткий термін Ви досягнете хороших результатів. А от показник пунктуальності, як показують дослідження, практично, не підлягає коригуванню. Скільки б Ви, як керівник, не вимагали від співробітника приходити о 8.50 і не секундою пізніше, він усе одно буде спізнюватися;

б) створення програм розвитку кадрового потенціалу компанії шляхом написання індивідуальних програм розвитку.

Ефективність кадрового аудиту визначається рядом факторів. По-перше, всі досліджувані за допомогою кадрового аудиту не відчувають свою ущербність відносно до посадової інструкції. По-друге, результати кадрового аудиту завжди обговорюються з випробуваним працівником. Це стає основою для подальшого кар'єрного консультування працівників компанії. По-третє, працівник бачить, що його організація зацікавлена в тих знаннях і навичках, які на сьогодні не затребувані. По-четверте, керівництво компанії отримує повну інформацію про свої кадрові ресурси і на підставі цієї інформації може будувати довгострокові плани розвитку, включаючи повний перелік відсутніх ресурсів, які треба залучити ззовні.

7. 4. Зарубіжні практики ефективного управління людським капіталом

Найбільш ефективні компанії в управлінні своїм людським капіталом демонструють декілька загальних методів.

Планування. Не так давно планування робочої сили прийняло нові форми. Число організацій, що запускають нові проекти менеджменту робочої сили, постійно зростає. Сьогодні це в основному великі корпорації або урядові організації, які більш стабільні, ніж швидко зростаючі, постійно мінливі, рухомі технологіями компанії. Для цих останніх майбутнє занадто непередбачувано і використання короткострокового планування корисно. У разі великих стабільних організацій методологія не сильно змінювалася ще з часів попереднього покоління планування робочої сили. Але багато прикладів нового покоління аналізу робочої сили фокусуються швидше на розвитку компетентності, ніж на плануванні. Вони часто приймають вид менеджменту робочої сили, хоча і не визнаються такими. У подібних ситуаціях компетенція визначається ставленням до проектів бізнес-плану. Цей підхід передбачає менше вкладання енергії в складання таблиць і більше – у розвиток у персоналу певних умінь. Більш звична

модель вивчення практик планування, коли одна велика організація спонсирує роботу і несе витрати на запрошення інших підприємств аналогічного масштабу, щоб приєднатися до короткострокового проекту.

Кадрове забезпечення. Деякі люди вважають, що персонал, що вимагає великих витрат, не корисний для організації, оскільки найголовніше питання – якість залученого таланту. Правильно, що якість – найважливіше питання. Однак досвід показує, що керуючі витратами отримують також і кращих співробітників. Причина в тому, що вони насправді керують процесом, а не просто реагують на заяви про робочі місця. Моніторинг джерел витрат одночасно показує їм і якість. Їх основний інструмент – аналіз джерел, де менеджер по персоналу аналізує витрати, час, кількість і якість для кожного джерела претендентів. Традиційний і експериментальний пошук джерел проаналізовані. Перелічимо основні питання.

- Яке джерело є найменш витратним для даної групи робіт? Оголошення в місцевій газеті, у фаховому журналі або на веб-сайті?
- Які агентства вважаються кращими і як вони витримують порівняння в ціні, відповідальності, обсязі та кількості претендентів?
- Наскільки ефективна ця програма спрямування співробітників?

Зрештою менеджер по персоналу знає, які джерела надають потік претендентів найекономічнішим способом. Враховуючи все – витрати, час, кількість і якість, – компанія впевнена у високій окупності інвестування в кадрове забезпечення.

Компенсації. Програми виплат можуть бути прийняті як реакція на зміни ринку, або їм можна надати форму стратегічного інструменту. Оплата праці вимагає надійної системи вимірювання та нового погляду на вплив індивідуального людського зусилля на результати бізнесу. Спеціальні дослідження показали, що співробітники хочуть більшої диференціації в зарплаті. Вони погано ставляться до колег, які працюють недостатньо ефективно і зневажають організацію, яка взяла їх на роботу і платить їм майже стільки ж, скільки людям, які показують хороші результати. Досвід показує, що продуктивні співробітники швидше позбулися б непродуктивних і прийняли на себе додаткову

роботу, ніж терпіли поганих співробітників поруч із собою.

Пільги співробітників завжди залишаються на задньому плані. Про них ніхто не думає, поки в них не має потреби. Традиційні пільги такі, як охорона здоров'я повинні піддатися аутсорсингу: від того, що ними займається адміністрація, додана вартість не виникає. Інші пільги такі, як турбота про дитину, заходи щодо заохочення та програми, що мають негайні щоденні наслідки, потрібно тримати всередині компанії і строго ними управляти. Вони можуть здійснити свій внесок у продуктивність і збереження персоналу.

Розвиток співробітників – одне з найбільш важливих питань у системі менеджменту персоналу. Але багаточисельні зарубіжні дослідження показують, що управління розвитком здійснюється досить формально, без чіткого уявлення про наслідки та окупність цього процесу. Ніхто напевно не знає, скільки грошей і часу витрачається навіть на формальні програми навчання. Мало хто уявляє собі коефіцієнт окупності зроблених у них інвестицій.

У другій половині 1990-х років менеджери стали уважно ставитися до необхідності *збереження* талантів. Найефективніший метод – почати з аналізу, що здійснюється в процесі зайнятості та на ринку праці. Це покаже, чому люди приходять у компанію, який досвід отримують у процесі відбору і чому відмовляються працювати. Можна багато чого дізнатися про привабливість компанії і про те, як вона поводить себе з людьми, які надходять. Потім, уже після найму людей необхідно підтримувати з ними зв'язок.

У кар'єрі людини існує момент, коли вона стає найбільш сприйнятливою до нових можливостей. Після двох років, на четвертому чи п'ятому році, люди сприймають себе подарованим організації предметом, яким вона користується. Це моменти, коли менеджери повинні бути особливо уважні до їх кар'єрних потреб. Понад 70 тисяч інтерв'ю, проведених під час звільнення, довели: головна причина, з якої люди добровільно йдуть з компанії, – поведінка їхніх начальників. Друга причина, в основному серед професіоналів інтелектуальної праці (хоча вона може відноситися і ще до когось, хто збирається залишитися надовго), – відчутна відсутність можливостей кар'єрного росту. Відповідно, ефективна програма

збереження персоналу концентрується на навчанні керівництва та кар'єрному менеджменті. Нарешті, коли підприємство втратило людину, інтерв'ю проведене при звільненні, організоване компанією, що спеціалізується в цих питаннях, може бути надзвичайно показовим.

Отже, є управлінські прийоми, дійсно «кращі» в тому сенсі, що вони піддаються узагальненню. Ці «практики світового класу» виправдали себе в кількісному аналізі. Вони показують, як управляти людським капіталом і демонструвати економічність у жорстких вартісних показниках.

Питання для самоконтролю

1. Розкрийте сутність функцій менеджменту персоналу у сучасному підході.
2. За якими критеріями формується матриця діяльності людського капіталу?
3. Які елементи складають модель оцінки управління людським капіталом?
4. Для чого необхідно проводити аудит людського капіталу?
5. Охарактеризуйте етапи аудиту людського капіталу.
6. Розкрийте сутність зарубіжних практик ефективного управління людським капіталом.

Теми рефератів

1. Аудит людського капіталу в системі управління підприємствами.
2. Кадровий аудит як фактор підтримки стратегічних рішень у сфері управління людським капіталом.
3. Сучасні тенденції управління людським капіталом.

Індивідуальне завдання

Тип завдання: аналіз ситуації.

Мета завдання: розвиток креативного та аналітичного мислення шляхом розгляду та аналізу конкретної ситуації.

Самостійна робота: на прикладі підприємства - бази практики 4 курсу або підприємства, на якому працює студент, необхідно розробити модель оцінки управління людським капіталом підприємства, провести відповідні розрахунки,

зробити висновки щодо ефективності використання людського капіталу.

Форма подання звіту: у письмовій формі, з розрахунками та висновками.

Тести

Завдання мають чотири варіанти відповідей, серед яких лише один правильний

1. До функцій управління людським капіталом НЕ належить:

- а) утримання;
- б) залучення;
- в) організація;
- г) збереження.

2. До нових форм найму робочої сили НЕ належить:

- а) headhunting;
- б) лізинг;
- в) аутсорсинг;
- г) рекрутинг.

3. Знижує витрати на рекрутинг та скорочує час для контролю персоналу така функція управління людським капіталом:

- а) планування;
- б) збереження;
- в) розвиток;
- г) оцінка.

4. Параметром оцінки у матриці діяльності людського капіталу НЕ є:

- а) якість;
- б) витрати;
- в) реакція;
- г) час.

5. Звертає увагу на прискорення темпів життя і бізнесу такий показник матриці діяльності людського капіталу:

- а) кількість;
- б) час;

в) реакція; г) швидкість.

6. Комплексна оцінка людських ресурсів і системи роботи з ними на предмет їх відповідності цілям і стратегії компанії – це:

а) кадровий моніторинг; в) кадровий аудит;
б) кадровий звіт; г) кадровий аналіз.

7. До показників, що визначають вартість людини всередині організації НЕ належить:

а) здатність до колективної роботи;
б) здатність до переміщення в просторі;
в) продуктивність;
г) здатність до збереження.

8. Аналіз системи управління людським капіталом доцільно розглядати на таких рівнях:

а) організаційному, місцевому, державному;
б) корпоративному, галузевому, міжгалузевому;
в) корпоративному, регіональному, державному;
г) місцевому, регіональному, міжрегіональному.

9. Предметом кадрового аудиту є:

а) трудові ресурси організації;
б) витрати на утримання персоналу організації;
в) усі складові системи управління людськими ресурсами;
г) немає правильної відповіді.

10. Етап кадрового аудиту, на якому проводиться докладний аналіз змодельованих технологічних процесів:

а) перший; в) третій;
б) другий; г) четвертий.

Рекомендована література

3, 11, 20, 32, 33

ТЕМА 8. МОНІТОРИНГ ВАРТОСТІ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

8. 1. Здійснення моніторингу вартості людського капіталу на прикладах.
8. 2. Інтегрована система звітності.
8. 3. Ф'ючерси підприємства.
8. 4. Ф'ючерси менеджменту людського капіталу.

Основні терміни та поняття: моніторинг вартості людського капіталу, метод «шість Сигм», типові проблеми моніторингу, ф'ючерси підприємства, ф'ючерси менеджменту людського капіталу.

8. 1. Здійснення моніторингу вартості людського капіталу на прикладах

Розглянувши питання, як виміряти вартість людського капіталу на трьох рівнях: рівні цілей підприємства, рівні функціональних процесів бізнес-підрозділу, діяльності відділу людських ресурсів, тепер необхідно зв'язати всі компоненти в єдину систему, щоб здійснити комплексну оцінку та побачити зв'язок і взаємозалежність. Хоча загальний напрямок від інвестування в людський капітал до вартості підприємства – один, є багато інших, специфічних для кожної організаційної функції. Рис. 8.1 показує основні напрямки взаємодії людського капіталу на різних рівнях підприємства.

Загальна проблема для моніторингу людського капіталу – відсутність прямих, видимих, скоординованих зв'язків. Для того, щоб простежити та оцінити вартість людського капіталу, розглянемо специфічні зв'язки між завданнями підприємства і менеджментом людського капіталу на трьох прикладах. Вибрані приклади важливі для будь-якої організації:

- 1) швидкість надходження товару на ринок;
- 2) обслуговування клієнтів;
- 3) відбір співробітників.

У кожній проблемі свій фокус – час, сервіс або збереження співробітників. Вони являють собою основу, яка дає ряд різних точок зору, з яких можливо

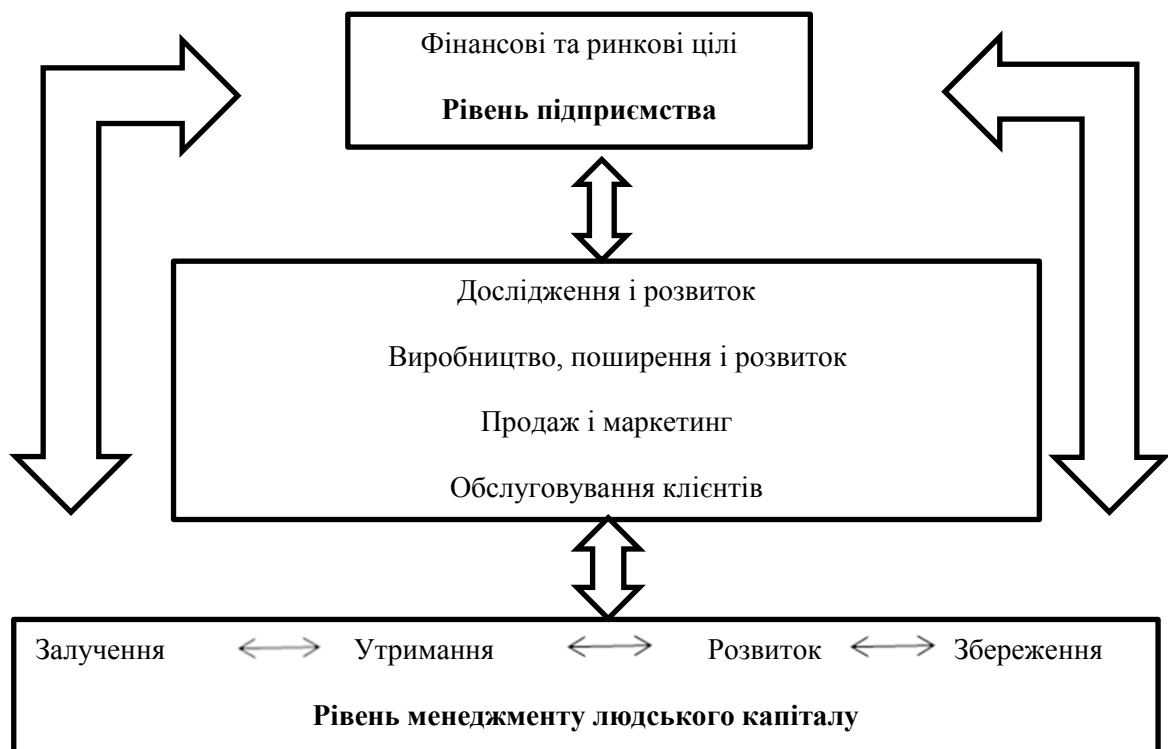


Рис. 8.1. Взаємозв'язок людського капіталу з різними рівнями підприємства

побачити безліч зв'язків. Таблиці 8.1, 8.2 і 8.3 показують зв'язки всередині трьох наступних прикладів. Вони відкривають лише деякі аспекти управління людським капіталом і різними функціональними підрозділами і показують взаємозв'язок дій і можливі результати, які можливо виміряти.

Вартість завдання. Якщо фірма буде лідирувати на ринку, це зробить її здатною зайняти вільну позицію і отримати частку ринку раніше, ніж конкуренти.

Розпорядження. Кожна функція – виробнича і кадрова – повинна зосередитися на питанні своєчасності на своїй ділянці, не впливаючи негативно на витрати, якість чи сервіс.

Менеджмент людського капіталу застосовує критерій часу для залучення, утримання, розвитку та збереження людських активів (співробітників).

Залучення. Необхідно скоротити кількість днів, потрібних для отримання нового якісного працівника. Головне бути впевненим, що робочі місця заповнюються швидко, не впливаючи несприятливим чином на діяльність відповідного підрозділу. Одиниці виміру: середня кількість днів до початку роботи. Цей критерій може бути постійним або періодично оновлюваним.

Приклад 1. Скоротити час виходу товару на ринок.

Таблиця 8.1.

Просування «від людського капіталу до підприємства» для вирішення проблеми часу виходу на ринок.

I. Функціональні дії і цілі				
Дослідження і розвиток	Виробництво і розповсюдження	Продаж і маркетинг	Обслуговування клієнтів	Адміністративна підтримка
Автоматичне тестування процесу з метою скоротити прототипний час виробництва	Збільшити термін роботи обладнання	Отримання точних даних про ринок	Передбачати потреби клієнтів (опитування)	Фінанси: необхідно мати доступні фонди
Робота зі змінами для скорочення перепроєктування	Перебудова процесів для зменшення повторюваності	Залучити клієнтів до роботи в дослідженнях та розвитку. Найняти бізнес-інтелектуалів	Оповістити про переваги клієнтів відділи продажу, дослідження та розробок виробництва	Скоротити циклічний час процесів для прискорення операцій
II. Дії та цілі менеджменту людського капіталу				
Залучення	Утримання	Розвиток	Збереження	
Скорочення часу найму	Оптимізація процесу виплати зарплат і пільг	Скорочення часу віддачі від навчання	Залучення тайм-менеджерів, використання програм консалтингу	

Утримання. Підвищується ефективність ведення документації з видачі компенсацій, пільг і зарплати. Одиниця виміру: середній час на завершення ключових процесів. Крім того, можливо простежити задоволеність співробітників процедурами видачі зарплат і виплат за пільгами.

Розвиток. Скоротіть час на надання відповідного навчання, розвитку або служби консалтингу. Вдоскональте навички, роблячи співробітників здатними працювати на необхідному рівні. Одиниці виміру: вплив набутого досвіду на діяльність бізнес-підрозділу.

Збереження. Залучіть співробітників у виконання роботи в найкоротші терміни, використовуючи для цього комунікацію і програми консалтингу, таким чином прив'язуючи працівників до реалізації цих програм. Одиниці виміру: час на реалізацію програм.

Якщо служби людського капіталу забезпечуються, як описано вище, можна виявити кількісні зв'язки між певними результатами менеджменту людського капіталу і підсумками роботи функціональних відділів, в яких проведені зміни. Один зі способів – застосувати модель аналізу вартості процесів, яка була описана в темі 6.

Приклад 2. Підвищити задоволеність клієнтів.

Таблиця 8.2.

Приклад шляху «від людського капіталу до підприємства» для вирішення завдання першокласного обслуговування клієнтів.

I. Функціональні дії і цілі				
Дослідження і розвиток	Виробництво і розповсюдження	Продаж і маркетинг	Обслуговування клієнтів	Адміністративна підтримка
Можливість зустрітися з клієнтами на місці	Своєчасна доставка	Спостерігати, керувати, пропонувати і в екстрених випадках доставляти продукт вручну	Бути доступним	Відсутність помилок у рахунках
Проектування з урахуванням переваг клієнтів	Досягти якості «Шість Сигм»	Проводити масові презентації основних товарів або програм	Залучати партнерів для перевірки ідей	Швидке рішення і коректування проблем
II. Дії та цілі менеджменту людського капіталу				
Залучення	Утримання	Розвиток	Збереження	
Наймання людей, орієнтованих на сервіс	Розвиток заохочень за успішний сервіс	Побудова культури сервісу	Нематеріальне заохочення	

Шість Сигм – це інтегрований науковий підхід до управління бізнес-процесами, орієнтований на безперервне вдосконалення (детальніше у додатку А).

Методика «шести сигм» ґрунтується на таких принципах:

- щирий інтерес до клієнта;
- управління на основі даних і фактів;
- орієнтованість на процес, управління процесом і вдосконалення процесу;
- випереджаюче управління;
- взаємодія без кордонів (прозорість внутрішньокорпоративних бар'єрів);
- прагнення до досконалості плюс поблажливість до невдач.

Вартість завдання. Задоволеність клієнта можна оцінити за допомогою опитувань та інтерв'ю. Але найважливіше, що його можна оцінити збереженням клієнтів та індексом прибутковості.

Мета завдання – конкурентна перевага. Конкуренція – внутрішня і міжнародна – змусила всі компанії орієнтувати співробітників зосередитися на обслуговуванні клієнтів.

Менеджмент людського капіталу застосовує критерій сервісу до служб відділу людських ресурсів у таких аспектах.

Залучення. Необхідно розвивати профіль найму, щоб визначити претендентів з менталітетом і системою цінностей, придатними для найкращого сервісу. Вимірювання: оцінка інтерв'ю і опитувальників, орієнтованих на сервіс співробітників.

Утримання. Скласти програми заохочення за відмінне обслуговування клієнтів. Наприклад, у підрозділах, що впливають на задоволеність і утримання клієнтів, можна ввести систему грошових заохочень. Вимірювання: поліпшення рівнів задоволеності і утримання можна зіставити з кількістю виплачених заохочень.

Розвиток. Визначити елементи, властиві клієнт-орієнтованій культурі. Повідомити про них підрозділам людських ресурсів, менеджерам і контролерам, включивши це в усі навчальні програми з будь-яких тем. Вимір: через деякий час опитування співробітників покажуть, наскільки просунулася культура в бажаному напрямку. Це довгий процес.

Збереження. Скласти програми негрошових заохочень за видатне

обслуговування клієнтів. Крім того, необхідно підтримувати культурну програму розвитку. Вимір: простежити кількість людей, які отримали організаційні заохочення у результаті підвищення обслуговування клієнтів.

Приклад 3. Стати обраним роботодавцем.

Таблиця 8.3.

Приклад шляху «від людського капіталу до підприємства» для вирішення проблеми стати обраним роботодавцем.

I. Функціональні дії і цілі				
Дослідження і розвиток	Виробництво і розповсюдження	Продаж і маркетинг	Обслуговування клієнтів	Адміністративна підтримка
Запропонувати тривалу профільну освіту	Контролюючи навчання повинні надавати підтримку і повагу	Забезпечити тривале навчання торгівлі та маркетингу	Доступність консультантів для підтримки при вирішенні проблем з важкими клієнтами	Своєчасна виплата винагород
Триматися лідируючих технологій та інноваційних програм розвитку співробітників	Тренувати і розвивати співробітників для кар'єрного розвитку		Запропонувати гнучкі графіки роботи	З першого разу давати співробітникам правильні відповіді
II. Дії та цілі менеджменту людського капіталу				
Залучення	Утримання	Розвиток	Збереження	
Наймати конкурентних та успішних	Огляд ринку з метою виявлення конкурентних переваг підприємства	Пропонувати програми забезпечення кар'єрного розвитку	Підтримувати співробітників	

Вартість завдання. Здатність залучати та утримувати найбільш талановитих співробітників відбивається на ефективності організації та проявляється у фінансових результатах.

Мета завдання – підприємство, яке хоче лідирувати у своїй індустрії, повинно зосередитися на тому, щоб зробити свої робочі місця настільки привабливими, наскільки можливо.

Менеджмент людського капіталу зосереджується на силах, які рухають

людиною при подачі заяви про прийом на роботу і продовженні роботи в організації. Ця проблема складніша, ніж дві попередні, оскільки кожна організація має своє індивідуальне уявлення про те, що таке обраний роботодавець. По суті, це особлива культура організації, HR-брендінг.

Залучення. Необхідно проводити дослідження і з'ясувати, що робить роботодавця привабливим для тих співробітників, які потрібні організації. У більшості співробітників однакові переваги, але за ними криються різноманітні інтереси.

Різні типи людей приваблюють різні змінні: чи є компанія такою, що швидко розвивається або стабільною, технологічною або маркетинговою, розвинений в ній дух співпраці або сильна атмосфера конкуренції, які її розміри і місцезнаходження, ступінь гнучкості та багато іншого. Щоб вибрати кадрову стратегію, можна скласти профілі та визначити тип компанії. Заключним етапом програми є кваліфікований і ретельний процес найму. Вимірювання: ступінь залучення людей, що мають високі показники результативності праці.

Утримання. Опитування співробітників про їхні потреби в пільгах. Гнучкість робочих годин, телекомунікації, відпочинок і плани охорони здоров'я – все це турбує співробітників. Створення гнучкого поєднання пільг, з яких люди можуть вибрати потрібні їм, допомагає процесам рекрутингу та збереження працівників. Вимірювання: задоволеність персоналу можливо оцінити за допомогою опитування співробітників про їхні потреби, створення фокусних груп та інтерв'ю.

Розвиток. Запропонувати заходи з розвитку кар'єри. Вимірювання: рівні просування, оцінка діяльності та рівня плинності кадрів – основні показники ставлення співробітників до організації.

Збереження. Відстежувати загальні потреби співробітників. Це може бути що завгодно: зарплата, підтримка керівництва, лідерство в колективі, можливості просування, відносини співробітництва тощо. Вимірювання: ступінь, у якому організація може забезпечити потреби, виражені в опитуванні.

8. 2. Інтегрована система звітності

Визначивши траєкторії зв'язків усередині організації, були намічені шляхи як рухатися від загального до конкретного, від рівня підприємства до функціональних цілей і дії менеджменту людського капіталу і назад. Проте, варто зазначити що, коли така система поширюється на цілу організацію, моніторинг результатів може бути дуже складним. Типові проблеми моніторингу:

- 1) обсяг роботи, який потрібен для регулярного і своєчасного збору даних;
- 2) пошук можливостей викладати дані так, щоб їх було легко зрозуміти;
- 3) підтримання зацікавленості менеджменту цією системою.

Розглянемо їх послідовно. Єдиний спосіб вирішити першу проблему – комп'ютеризація. Є декілька інструментів збору даних, які сильно скорочують ручну працю в цій галузі.

Крім того, автоматизовані повідомлення повинні бути спроектовані просто і докладно і звертати увагу читачів на ключові питання, не завантажуючи другорядною інформацією. Для цього інформація надається у вигляді графіків, рисунків або таблиць. Для ілюстрації рівнів допустимості можна використовувати колір. Ці зображення зазвичай називають панелями інструментів. Є багато варіацій викладки, але принцип не змінюється.

Якщо діяльність у межах допустимої норми, то колір зелений. Якщо вона відхиляється – жовтий. Якщо рівні виходять за межі допустимих відхилень – червоний. Так само останні інструменти відбору даних надають можливість зробити вибірку за необхідними параметрами, що сприяє найбільш вигідній подачі інформації та якісному її сприйняттю.

Нарешті, топ-менеджмент звертає мало уваги на все, що погано відібрано і неясно викладено. Це можна зрозуміти так: чим вище рівень людини в організації, тим більшою кількістю одиниць вона повинна управляти і тим складніше питання, якими вона займається. Це робить абсолютно необхідними ясність і стислість. Щоб зберегти підтримку вимірювання діяльності людського капіталу зі сторони менеджменту, необхідно показувати ті питання, які важливі

для них.

Таблиця 8.4 показує приклад реалізації ідеї панелі інструментів. Використовуючи приклад, пов'язаний з часом виходу на ринок, запропонована модель, де лінії показують назву вимірювання, у гуртках потрібно поставити кольоровий показник. Подібний шаблон є базовим для розробки панелі інструментів для будь-яких цілей підприємства і може змінюватися в залежності від досліджуваних показників.

Таблиця 8.4.

Шаблон панелі інструментів підприємства.

I. Функціональні цілі						
Дослідження	Виробництво	Розповсюдження	Маркетинг	Обслуговування клієнтів	Служба інформування	Бухгалтерія
1. ____ О	1. ____ О	1. ____ О	1. ____ О	1. ____ О	1. ____ О	1. ____ О
2. ____ О	2. ____ О	2. ____ О	2. ____ О	2. ____ О	2. ____ О	2. ____ О
3. ____ О	3. ____ О	3. ____ О	3. ____ О	3. ____ О	3. ____ О	3. ____ О
II. Цілі людського капіталу						
Залучення		Утримання		Розвиток		Збереження
1. ____ О		1. ____ О		1. ____ О		1. ____ О
2. ____ О		2. ____ О		2. ____ О		2. ____ О
3. ____ О		3. ____ О		3. ____ О		3. ____ О

Примітка. Завдання підприємства – скоротити час виходу на ринок на 12 місяців.

8.3. Ф'ючерси підприємства

Розглянувши робочу систему для вимірювання впливу поточного менеджменту людського капіталу на проміжні функціональні цілі і вищі завдання підприємства, тепер необхідно визначитися з майбутнім.

При заданому рівні змін і постійному зростанні конкуренції можливості на сьогоднішньому ринку з'являються і зникають швидко. Фінансові вимірювання – це запізнілі показники стану організації. Необхідно мати уявлення про те, наскільки організація готова відповісти на виклики майбутнього. Частина цієї готовності – це гнучка політика і структури, що мають можливість швидко реагувати на термінові вимоги клієнтів і використовувати можливості ринку. Інший спосіб – мати робочу силу, вмілу і стабільну, здатну швидко розвиватися. Є функціональні показники підприємства та показники людського капіталу, які слід розвивати і відслідковувати, щоб дати менеджменту уявлення про те, наскільки підприємство готове до непередбачених обставин.

Функціональні показники підприємства, які дозволяють аналізувати і прогнозувати напрямки розвитку організації з урахуванням факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, називаються ф'ючерсами підприємства.

Взагалі, «ф'ючерс» – це обов'язкова для виконання угода на купівлю або продаж базового інструменту за встановленою в угоді ціною з поставкою у встановлений термін у майбутньому. Поняття «ф'ючерс» відносно діяльності підприємства і показників людських ресурсів використовується відносно недавно. Воно покликане підкреслити важливість стратегічного підходу (який враховує зміни, що відбуваються, та майбутні зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищі, що дозволяє організації виживати, розвиватися і досягати своїх цілей у довгостроковій перспективі) в діяльності підприємства і визначенні вартості людського капіталу.

Ф'ючерси підприємства поділяються на фінансові та функціональні.

До фінансових ф'ючерсів підприємства належать:

1. Додана економічна людська вартість (HEVA, human economic value added)
2. Ринкова вартість людського капіталу (HCMV, human capital market value).

Ці показники розглядалися більш детально у темі 5.

До функціональних ф'ючерсів підприємства належать:

1. Рівень компетенції людського капіталу. Частка ключових співробітників, які відповідають стандартам рівня компетенції. Компетенція – це характеристика

посади, сукупність повноважень (прав і обов'язків), якими володіє або повинен володіти певний орган і посадові особи згідно із законами, нормативними документами, статутами, положеннями. Визначивши компетенції для ключових посад, можна виміряти їх рівень. Рівні цілей можна встановити і простежувати. Для вимірювання рівня компетенції використовуються різні методи оцінки персоналу (карта компетенції, метод 360, асесмент-центр або атестація).

2. Рівень готовності людського капіталу. Відсоток ключових позицій, де, принаймні один кваліфікований співробітник знаходиться в стані повної готовності, тобто компетентна людина, повністю готова, за необхідності прийняти керівництво. У результаті підприємство зазнає менше труднощів у разі непередбачених ситуацій (наприклад, звільнення том-менеджера), також такий персонал може швидко мобілізуватися для вирішення проблем, розробки командних проєктів або нових ринкових можливостей. Майбутнє непередбачуване, ніколи не відомо, коли ключовий співробітник вирішить звільнитися або виникне необхідність перевести його на підтримку іншого проєкту. Маючи резервного співробітника, готового негайно заступити на пост, підприємство більше готово до несподіваних змін. Єдина однозначна вимога – чіткий опис необхідних здібностей.

3. Рівень прихильності людського капіталу. Відсоток співробітників, які збираються працювати в цій компанії ще принаймні три роки. Для оцінки можуть використовуватися непрямі показники: похмурі обличчя, небажання включатися в проєкт, прогули або спроби уповільнити роботу. Для виявлення використовуються опитування, інтерв'ю або неформальні групові дискусії.

4. Рівень задоволеності людського капіталу. Відсоток співробітників, що входять у верхню межу опитування задоволеності роботою. Оцінка і виявлення відбуваються також як і з попереднім показником. Важливо відзначити, якщо проводиться опитування, потрібно забезпечити швидкий зворотний зв'язок з респондентами.

5. Корпоративний клімат. Відсоток співробітників, які виражають заклопотаність культурою та атмосферою організації.

6. Рівень виснаження людського капіталу і втрати у зв'язку з цим. Добровільні звільнення (плинність кадрів) як відсоток від загального числа співробітників і втрати від звільнень (плинності кадрів).

Якщо підсумовувати всі показники ф'ючерсів підприємства, то можна вивести індекс конкурентоспроможності підприємства, який показує, наскільки компанія готова конкурувати в найближчому майбутньому.

8. 4. Ф'ючерси менеджменту людського капіталу

Працюючи з менеджментом і клієнтами із числа співробітників, відділ людських ресурсів наймає, платить, підтримує і розвиває співробітників, сприяючи збереженню людського капіталу організації. Існує безліч даних, які знаходяться як усередині організації, так і за її межами, моніторинг яких повинен проводити відділ по роботі з людськими ресурсами і які він повинен враховувати при складанні ф'ючерсів (майбутніх контрактів). Приклади подібної діяльності пропонуються нижче.

Тенденції доступності талантів (функція залучення). Державна служба статистики спільно з територіальними та функціональними органами державної статистики вивчають тенденції на ринку праці та публікують відомості про них. Рівень безробіття, тенденції працездатного населення, рівні відсутності на роботі та плинність, співвідношення повної зайнятості та часткової, візові врегулювання та інші показники характеризують картину того, що відбувається сьогодні і дають змогу уявити майбутнє. Ці типи вимірів можна простежити окремо і потім представити як індикатори на шкалі майбутніх показників.

Опитування щодо зарплат і пільг (функція утримання). Порівняння і тенденції рівня зарплат і програм пільг усередині галузі або регіону дають уявлення про зміни у витратах на співробітників. Ці відомості повинні вноситися в щорічний бюджет підприємства. Зарплати і пільги можна поррахувати окремо і викласти як загальні витрати на робочу силу.

Інвестиції в тренінги та освіту (функція розвитку). Економіка, заснована

на знанні, потребує постійного навчання. Отже, інвестиції компанії в усі форми людського розвитку – надійний показник майбутніх здібностей персоналу. Сюди входять будь-які типи навчальних курсів, служб розвитку кар'єри і все, що стосується зовнішньої освіти, включаючи стипендіальні пільги на навчання. Звичайно, навчання, що проводиться керівництвом, наставництво і досвід, отриманий на робочому місці, – найефективніші процеси розвитку. Проте витрати на подібну діяльність важко виділити і підрахувати. Найпростіші показники, які можна виділити – це інвестиції в навчання як відсоток від загальної суми всіх зарплат або як відсоток від прибутку.

Цінності та потреби робочої сили (функція збереження). Ніщо так не допомагає зберегти співробітника, як звернення до особистих мотивів людини. Американська аналітична агенція Interim Services розробила стандартний метод оцінки вартості робочої сили, який був випробуваний у двох національних опитуваннях. Дослідження фокусувалося на тенденціях зміни цінностей співробітників. Йшлося про ряд змінних, які можна застосовувати в майбутньому: ставлення до лояльності, стиль менеджменту, робочі обов'язки, діяльність і винагороду, просування, кар'єрні можливості, робоче оточення і, серед іншого, зміни. В якості запобіжного засобу можна проводити інтерв'ю зі співробітниками, що звільняються, і краще доручати це запрошеним фахівцям, щоб з'ясувати, чому люди стали незадоволені та прийняли рішення піти. Ці цінності можна об'єднати в групи, наприклад, менеджмент і можливості або культура і клімат організації.

Таблиця 8.5 – скорочений виклад прикладу, розглянутого в табл. 8.4, що показує, як може виглядати панель ф'ючерсів. До показників рівня підприємства (доданої людської економічної вартості та ринкової вартості людського капіталу, NEVA і HCMV), додані чотири з восьми функцій і чотири види діяльності людського капіталу та запропоновано приклад тем для розгляду.

Значний аргумент на користь цінності вимірювання людського капіталу міститься в одній з ранніх робіт, присвячених інтелектуальному капіталу: «Краще бути близьким до істини, ніж точно помилятися». Традиційна бухгалтерія точно помиляється, коли мова йде про майбутнє. Маючи ретроспективний звіт

бухгалтерії за отриманими результатами і поглядами у майбутнє, наданий вимірами людського капіталу, менеджмент отримає краще уявлення про те, що потрібно робити далі для розвитку або підтримки конкурентної переваги.

Таблиця 8.5.

Шаблон панелі інструментів ф'ючерсів підприємства.

Показники рівня підприємства, грн.			
HEVA _____ О		HCMV _____ О	
Функції			
Виробництво	Збут	Обслуговування клієнтів	Служба інформування
Готовність _____ О	Готовність _____ О	Готовність _____ О	Готовність _____ О
Прихильність _____ О	Прихильність _____ О	Прихильність _____ О	Прихильність _____ О
Виснаження _____ О	Виснаження _____ О	Виснаження _____ О	Виснаження _____ О
Задоволеність _____ О	Задоволеність _____ О	Задоволеність _____ О	Задоволеність _____ О
Культура _____ О	Культура _____ О	Культура _____ О	Культура _____ О
Людський капітал			
Залучення	Утримання	Розвиток	Збереження
Індекс доступності таланта _____ О	Індекс загальних витрат на робочу силу _____ О	Індекс навчання на місці _____ О	Індекс менеджменту _____ О
		Інвестиції _____ О	Індекс можливостей _____ О
			Індекс клімату _____ О

Питання для самоконтролю

1. Як здійснити оцінку вартості людського капіталу, якщо стає завдання скоротити час виходу товару на ринок?
2. За якими показниками здійснюється оцінка людського капіталу при вирішенні завдання першокласного обслуговування клієнтів?
3. Охарактеризуйте напрямки оцінки людського капіталу в аспекті його ролі для

вирішення проблеми стати обраним роботодавцем.

4. Як формується інтегрована система звітності?

5. Що таке «ф'ючерси підприємства»?

6. Надайте характеристику ф'ючерсів менеджменту людського капіталу.

Теми рефератів

1. Модифікація методів оцінювання людського капіталу.

2. Ф'ючерси менеджменту людського капіталу.

3. Інтелектуальна додана вартість.

Індивідуальне завдання

Тип завдання: аналітичний огляд навчально-методичної, наукової, монографічної, періодичної літератури та статистичних даних з проблем теми.

Мета завдання: перевірка знань студентів, які були набуті у процесі вивчення дисципліни «Рентабельність інвестицій у персонал» з акцентом на проблематику моніторингу вартості людського капіталу.

Самостійна робота: проаналізувати за літературними джерелами сучасний стан процесу моніторингу вартості людського капіталу на підприємствах України.

Форма подання звіту: аналітичний звіт щодо стану і напрямків моніторингу вартості людського капіталу на підприємствах і в організаціях України з обґрунтуванням власних пропозицій (6-7 сторінок тексту).

Тести

Завдання мають чотири варіанти відповідей, серед яких лише один правильний

1. Специфічні зв'язки між завданнями підприємства і менеджментом людського капіталу, які важливі для будь-якої організації:

а) швидкість надходження товару на ринок; обслуговування клієнтів; відбір співробітників;

б) швидкість надходження товару на ринок; відгуки клієнтів; відгуки робітників;

в) позиціонування організації на ринку; економічне забезпечення;

г) лояльність робітників; відбір співробітників; розвиток організаційної культури.

2. Дії та цілі менеджменту людського капіталу

- а) залучення, утримання, лояльність, збереження;
- б) залучення, утримання, розвиток, збереження;
- в) розвиток лояльності, матеріальне стимулювання, розвиток персоналу;
- г) відбір, адаптація, мотивація, навчання.

3. Одиниці виміру для оцінки показника «залучення»:

- а) середній час на завершення ключових процесів;
- б) середня кількість днів до початку роботи;
- в) час на реалізацію програм;
- г) час на адаптацію працівника.

4. Одиниці виміру для оцінки показника «розвиток»:

- а) вплив набутого досвіду на діяльність бізнес-підрозділу;
- б) час на реалізацію програм;
- в) середній час на завершення ключових процесів;
- г) середня кількість днів до початку роботи.

5. Для виявлення кількісних зв'язків між певними результатами менеджменту людського капіталу і підсумками роботи функціональних відділів, можливо застосувати:

- а) модель аналізу вартості процесів;
- б) модель аналізу витрат організації;
- в) модель аналізу бізнес-процесів;
- г) модель аналізу поведінки робітників.

6. Шість Сигм – це:

- а) інтегрований науковий підхід до управління бізнес-процесами, орієнтований на споживача;
- б) інтегрований науковий підхід до управління бізнес-процесами, орієнтований на безперервне вдосконалення;
- в) інтегрований науковий підхід до управління бізнес-процесами, орієнтований на потреби робітників;
- г) інтегрований науковий підхід до управління бізнес-процесами, орієнтований на

забезпечення зростаючого прибутку організації.

7. Оцінити задоволеність клієнта можна за допомогою:

- а) анкети;
- б) опитувань та анкети;
- в) соціологічного дослідження;
- г) опитувань, анкети та інтерв'ю.

8. Ф'ючерси підприємства поділяються на:

- а) фінансові та функціональні;
- б) фінансові та організаційні;
- в) функціональні та економічні;
- г) базові та загальні.

9. Рівень компетенції людського капіталу:

- а) частка ключових співробітників, які відповідають стандартам рівня компетенції;
- б) частка ключових співробітників, які відповідають стандартам рівня освіти;
- в) частка ключових співробітників, які відповідають вимогам керівництва;
- г) частка робітників, які відповідають профілю посади.

10. Рівень прихильності людського капіталу:

- а) кількість лояльних робітників;
- б) середньооблікова чисельність персоналу;
- в) кількість робітників, які працюють у компанії більше трьох років;
- г) відсоток співробітників, які збираються працювати в цій компанії ще принаймні три роки.

Рекомендована література

33, 34, 35, 36, 37

ТЕМА 9. НОВІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

- 9. 1. Вивчення тенденцій для прогнозування стану людського капіталу.
- 9. 2. Фінансовий індекс людського капіталу.
- 9. 3. Діяльність підприємств, що впливає на зміну вартості людського капіталу:
 - 9. 3.1. Реструктуризація.
 - 9. 3.2. Аутсорсинг.
 - 9. 3.3. Управління тимчасовими співробітниками.
 - 9. 3.4. Злиття та поглинання.
 - 9. 3.5. Бенчмаркінг.
- 9. 4. Мотиваційна складова інвестицій у людський капітал.

Основні терміни та поняття: фінансовий індекс людського капіталу, індекс прибутку людського капіталу, еквівалент повної зайнятості, індекс витрат людського капіталу, індекс доходів людського капіталу, реструктуризація, аутсорсинг, тимчасова зайнятість, злиття, поглинання, бенчмаркінг, мотиваційна складова інвестицій у людський капітал.

9. 1. Вивчення тенденцій для прогнозування стану людського капіталу

Діяльність будь-якого підприємства являє собою взаємозв'язок певних дій, причин і наслідків. У роботі необхідно враховувати безліч факторів, які в кінцевому рахунку проявляються у фінансових показниках (рівні продажу, витрати, доходи, рентабельності тощо). Всі люди і явища всередині підприємства плюс люди і явища поза ним, які можуть вплинути на продаж, витрати або дохід, перебувають у постійному русі. І передбачити зміни в їх діяльності важко, але можливо. Для прогнозування стану людського капіталу, а також його впливу на діяльність компанії, необхідно стежити за тенденціями в роботі підприємства і вміти їх інтерпретувати. Є явище, яке називається – сенсорні дані. Це дані, які попереджають про гостру проблему або про можливість її виникнення, тобто сигнали раннього попередження. Можна навести такі приклади цих даних:

1. Зростання випадків відсутності на роботі є знаком тихого невдоволення серед співробітників. Якщо цей сигнал ігнорується, то висока ймовірність, що протягом найближчих місяців плинність кадрів підвищиться.
2. Збільшення кількості будь-яких помилок у будь-яких процесах – провісник невдоволення співробітників і пізніше клієнтів. Відчуваючи себе нещасними, співробітники зменшують продуктивність, працюють неефективно. Клієнти реагують скаргами і йдуть до іншого підприємства.
3. Скорочення добровільної активності, починаючи від програм пропозицій до корпоративних пікніків, – це знаки невдоволення співробітників. Люди сигналізують своєю неучастю.
4. Зростання кількості прохань співробітників про переведення, навіть коли відсутні проблеми з поточним керівництвом, може бути сигналом загального нездужання чи нудьги.
5. Високий рівень відмов від влаштування на роботу на підприємство говорить, що фірма неправильно поводить себе з претендентами. Пропозицію рідко відхиляють з міркувань зарплати. Частіше це відбувається через відчуття претендента, що в даній компанії буде не особливо приємно працювати.
6. Зміна будь-якого показника провокує зміни в інших. Підвищення плинності означає необхідність чергового найму та навчання в майбутньому. Коли все більше співробітників потребують бесіди з фахівцями з міжособистісних відносин, то це означає, що у них проблеми з керівництвом, які ведуть до хвилі звільнень. Зниження відвідуваності тренінгів зазвичай означає або розчарування співробітників, або те, що начальник не дозволяє їм навчатися. Слід очікувати заяв про переведення або звільнення.

9. 2. Фінансовий індекс людського капіталу

Індекси – загальноприйнятий і ефективний механізм аналізу тенденцій. Вони забезпечують ефективну основу, відштовхуючись від якої можна прогнозувати подальші дії. У бізнесі корисно, якщо не життєво важливо, знати

тенденції. Розуміння тенденцій розвиває проникливість, що дозволяє дивитися в майбутнє набагато впевненіше. Управління великим бізнесом вимагає величезної уваги до деталей. Це означає, що необхідно мати надійні дані і знати, що вони насправді означають. Індокси пропонують перевагу над поодинокими, непов'язаними фрагментами даних тим, що забезпечують колективний результат комплексу пов'язаних змінних.

Головна складність у розробці індексу фінансового управління людським капіталом – відсутність довготривалих, кількісних, ділових баз даних. Науково-дослідний інститут США Saratoga Institute, який довгий час займався вивченням фінансових показників у сфері людського капіталу, розробив систему показників для вимірювання кількісних результатів програм з людських ресурсів і діяльності людського капіталу. Ця система вирішує завдання щодо надання фахівцям у сфері людських ресурсів бази, яка допомагає демонструвати результати їх діяльності в грошовому вираженні. Список деяких показників наведено в таблиці 9.1.

Таблиця 9.1.

Еталонні показники Saratoga Institute

Назва показника	Розрахунок показника
1. Організаційна ефективність	
1.1.Фактор прибутку	Прибуток / Загальне число еквівалентів повної зайнятості
1.2.Фактор витрат	Операційні витрати / Загальне число еквівалентів повної зайнятості
1.3. Коефіцієнт окупності інвестицій в людський капітал	Прибуток - (Операційні витрати - [Витрати на компенсації + Витрати на пільги]) / (Витрати на компенсації + Витрати на пільги)
2. Структура людських ресурсів	
2.1.Відсоток витрат на людські ресурси	Витрати на людські ресурси / Операційні витрати
2.2.Коефіцієнт еквівалентів повної зайнятості людських ресурсів	Загальне число еквівалентів повної зайнятості людських ресурсів / Загальне число співробітників
3. Компенсації	
3.1. Відсоток усіх витрат на робочу силу до прибутку	Витрати на компенсацію / Операційні витрати
3.2. Відсоток усіх витрат на	(Витрати на компенсації + Витрати

компенсації	на пільги) / Операційні витрати
4. Пільги	
4.1. Відсоток пільг до прибутку	Витрати на пільги / Прибуток
4.2. Відсоток пільг від витрат	Витрати на пільги / Операційні витрати
4.3. Доля витрат на пільги	Витрати на пільги за категоріями / Витрати на пільги
5. Звільнення	
5.1. Рівень добровільних звільнень	Добровільні звільнення / Загальне число співробітників
5.2. Рівень примусових звільнень	Примусові звільнення / Число співробітників
5.3. Добровільні звільнення за стажом роботи	Добровільні звільнення за стажом роботи за категоріями / Добровільні звільнення
6. Кадрове забезпечення	
6.1.Рівень зовнішніх придбань	Найняті ззовні вперше / Загальна кількість співробітників
6.2.Рівень внутрішніх придбань	Найняті зсередини вперше / Загальна кількість співробітників
6.3. Витрати на найнятого працівника ззовні	(Витрати на наймання ззовні x Фактор 1.1) / Кількість найнятих ззовні
6.4. Витрати на найнятого працівника зсередені	Витрати на наймання зсередини x Фактор 1.1) / Кількість найнятих зсередини
7. Навчання та розвиток	
7.1. Витрати на навчання на годину	Усі витрати на навчання / Всі години навчання
7.2. Відсоток годин внутрішнього навчання персоналу	Години навчання, надані всередині підприємства / Всі години навчання
7.3. Відсоток годин зовнішнього навчання персоналу	Години навчання, надані поза межами підприємства / Всі години навчання

У 1999 році був опублікований фінансовий індекс людського капіталу Saratoga Institute. У своєму першому виданні він охоплював період з 1989 по 1997 рік включно. Індекс фокусувався на трьох аспектах людського капіталу: прибутку, витрати і дохід (табл. 9.3). Індeksi визначені таким чином:

1) Індекс прибутку людського капіталу (Human Capital Revenue Index, HCRI) – прибуток, поділений на еквівалент повного робочого часу співробітника, що

включає всі надходження від продажу і сервісу. Еквівалент повного робочого часу співробітника включає всіх осіб по відомості, плюс контрактників, тимчасових, та інших робітників, неврахованих у відомості (непостійна робоча сила).

Еквівалент повного робочого часу = (кількість робочих днів у році x 8 годин на день) - відпустка (в годинах) - святкові дні (кількість годин) - відсутність з причин особистого характеру / хвороби (в годинах).

В Україні більш поширеним є поняття «еквівалент повної зайнятості». В еквівалент повної зайнятості враховується весь персонал, який залучався до роботи у звітному періоді. Він включає як штатних працівників підприємства, так і тих, які не входять у загальну чисельність і прийняті на роботу відповідно до договорів і мають нарахування на фонд оплати праці.

Чисельність штатних працівників в еквіваленті повної зайнятості визначається в такому порядку. За кожною категорією штатних працівників, для яких встановлено робочий тиждень різної тривалості, визначається загальна кількість людино-годин робочого часу (відпрацьованого та невідпрацьованого), за який була нарахована заробітна плата. Загальна кількість людино-годин, за які була нарахована заробітна плата по кожній категорії працівників, ділиться на табельний фонд робочого часу, визначений з урахуванням тривалості робочого тижня, встановленої на підприємстві відповідно до законодавства або колективним договором.

2) Індекс витрат людського капіталу (Human Capital Cost Index, HCCI) – загальні витрати на робочу силу, поділені на еквівалент повного робочого часу співробітника. Витрати на людський капітал включають зарплату і пільги співробітникам, витрати на непостійну робочу силу і втрати від плинності і прогулів. У розрахунку вартості робочої сили два останні види витрат зазвичай ігноруються. Однак достатньо логічно, що прогули і плинність кадрів належать до витрат на працю.

3) Індекс доходів людського капіталу (Human Capital Profit Index, HCP1) – прибуток мінус куплені послуги, поділені на еквівалент повного робочого часу співробітника. Дохід, який можна приписати інвестиціям у людський капітал,

дорівнює загальному прибутку мінус усі «не людські» витрати (усі, крім зарплат і пільг), поділеної на еквівалент повного робочого часу. Чисельник – стандартна форма для розрахунку доданої вартості. Це показує підйом у людських зусиллях, спрямованих на одержання доходу. Це один з двох показників, розроблених Saratoga Institute в середині 1990-х років, який показує коефіцієнт окупності інвестицій у людський капітал. Інший ділить означений вище чисельник на зарплати і пільги. Це показує дохід від виплати співробітникам зарплат і пільг і називається коефіцієнтом окупності інвестицій в людський капітал.

Важливість фінансового індексу людського капіталу полягає в його здатності показувати реальну історію людської вартості в організаціях. Володіючи знаннями про те, що вплинуло на тенденцію, і розглядаючи фактори, менеджер отримує здатність розуміти, як може виглядати найближче майбутнє, і зробити роботу з планування способів підвищення рентабельності більш ефективною. Якщо додати до цього типу індексу індекс доданої економічної вартості людського капіталу, можна визначити, скільки вартості було додано (якщо додано) до національної економіки через людський капітал, а не через обладнання та поліпшення умов.

9. 3. Діяльність підприємств, що впливає на зміну вартості людського капіталу

Необхідно виділити і розглянути такі напрямки діяльності підприємств, які в сучасних умовах впливають і знаходяться у взаємодії з людським капіталом. До них належать: проекти щодо реструктуризації, аутсорсингу, управління тимчасовими співробітниками, зі злиття і поглинання, а також по бенчмаркінгу. Вони різні, але всі мають спільні потреби, і до них можна застосувати узгоджені методи оцінки вартості, доданої за допомогою використання конкретної програми. Розглянемо докладніше ці напрямки для визначення їх важливості та способів кількісної оцінки їх ефективності.

9. 3.1. Реструктуризація

Реструктуризація підприємства – це цілеспрямована зміна структури компанії та елементів, що входять до неї та формують її бізнес, у зв'язку з впливом факторів зовнішнього або внутрішнього середовища.

У процесі реструктуризації може відбуватися вдосконалення системи управління підприємством, зміна фінансово-економічної політики, операційної діяльності, систем маркетингу, збуту та управління персоналом. При реструктуризації необхідно чітко визначитися, що і чому необхідно реструктуризувати.

Як правило, реструктуризація спрямована на:

- зниження структури витрат;
- поліпшення обслуговування;
- застосування переваг технологічних новинок.

Зазвичай для реалізації цих завдань компанії:

- проводять скорочення;
- здійснюють реінжиніринг процесів (менеджмент процесів);
- коректують методи контролю за допомогою централізації чи децентралізації;
- передають деякі неключові функції фахівцям ззовні (аутсорсинг).

Процес реструктуризації зачіпає всі підрозділи підприємства, у тому числі і відділ по роботі з персоналом.

Можна виділити такі зовнішні причини реструктуризації:

- наявність талановитих співробітників;
- поява технологічних новинок;
- плани і дії конкурентів;
- злиття і поглинання;
- вихід на нові ринки;
- стан національної або регіональної економіки.

До внутрішніх причин реструктуризації (зокрема відділу по персоналу) належать:

- поліпшення обслуговування;
- зниження собівартості;
- бенчмаркінг;
- методи оновлення;
- скорочення компанії;
- злиття / поглинання.

Для того, щоб реструктуризація відділу з персоналу пройшла успішно необхідно врахувати такі фактори:

1. Зосередженість на бізнесі. Перше і найголовніше – наявність комплексу причин для змін, що виходять зі сфери бізнесу. Для цього потрібно усвідомлення цінностей та місії організації, а також знання деталей її роботи. Співробітники відділу по роботі з персоналом повинні добре розбиратися в особливостях виробничого процесу, що стосуються співробітників організації. Тільки так вдасться зрозуміти потреби персоналу.

2. Планування. Ефективний план має на увазі наявність декількох елементів, що дозволяє створити ясну стратегію для реалізації змін і визначити набір чітких цілей роботи і продуктивність. Комунікаційний план дає можливість сформулювати причини змін і ті цінності, які менеджери бажають отримати в результаті. Крім того, необхідна програма, що дозволяє відслідковувати, як реструктуризація впливає на відділ по роботі з персоналом та його клієнтів всередині підприємства. Наприкінці потрібно вибрати метод визначення та оцінки результатів.

3. Комунікація. Цей фактор настільки важливий, що його значення важко переоцінити. Кращі компанії вважають, що комунікацій не може бути «дуже багато». Це вдвічі правильно в ті часи, коли порушується звичний порядок, що і відбувається при реструктуризації: змінюється влада, контролюються зміни і перебудовуються процеси. Люди повинні постійно бути в курсі останніх подій. Провали в комунікаціях породжують страх, у результаті чого персонал починає поводитися неадекватно.

4. Командна робота. Широкомасштабні зміни вимагають залучення в

процес. Лише деякі проекти в організаціях реалізуються силами окремих особистостей. Реструктуризацію здійснюють команди. Оскільки ці зміни зачіпають кожного співробітника, а також усіх, хто постачає дані до відділу по роботі з персоналом, то необхідна значна робота з командою. Взаємодія з колегами, що працюють в інших відділах, дозволяє підтримувати відчуття причетності до спільної справи, а також налаштовувати колектив на підтримку змін і на бажання стійко долати важкі дні змін.

5. Прихильність змінам. Керівництву необхідно активно і явно демонструвати підтримку тієї прихильності, яку персонал проявляє відносно змін. Коли цього не відбувається, люди вважають, що їхня думка неважлива і починають нехтувати змінами. Лідерство при реалізації проектів дуже важливо, і для їх здійснення організації слід залучати яскравих особистостей. Це люди, які користуються авторитетом, мають намір працювати на благо компанії і володіють такими якостями, як креативність, уміння вести за собою колектив і впливати на інших.

6. Бенчмаркінг. Ідеї, обережність та ефективні методи виникають на основі якісного бенчмаркінгу. Практичний досвід та параметри діяльності інших підприємств можуть бути вивчені та згруповані відповідно до обставин.

9. 3.2. Аутсорсинг

Аутсорсинг (від англ. Outsourcing – використання зовнішніх джерел або коштів) – передача сторонньому підряднику деяких бізнес-функцій або частин бізнес-процесу компанії. Суть полягає в тому, що всі ресурси компанії концентруються на основному виді діяльності, а не основні для бізнесу функції перекладаються на професійних партнерів. Підприємству досить складно бути конкурентоспроможним на ринку у всіх основних і допоміжних видах діяльності. Недостатність внутрішніх можливостей, певної кількості та якості ресурсів є основною причиною залучення сторонніх організацій до операцій.

Наразі для України характерними функціями, які передаються в

аутсорсинг, є управління персоналом, ІТ-забезпечення, проведення маркетингових досліджень, транспортні послуги. Що стосується виробництва, то виробничий аутсорсинг, практично не застосовується. На сьогодні ринок промислового аутсорсингу в Україні ще не сформований через низьку культури довіри і невідповідність цін на послуги аутсорсерів їх якості.

Можна виділити основні переваги і недоліки використання аутсорсингу на підприємствах (табл. 9.2).

Таблиця 9.2.

Переваги та ризики використання аутсорсингу

Переваги	Ризики
Зниження собівартості функцій, які передаються виконавцю	Втрата контролю над власними ресурсами і певною частиною виробництва
Підвищення якості та надійності	Зниження продуктивності праці своїх працівників
Концентрація уваги на основних цілях підприємства	Збільшення витрат при передачі другорядних функцій
Доступ до додаткових ресурсів, нових технологій і знань	Зниження якості товарів і послуг
Скорочення операційних витрат	Загроза рейдерської атаки з боку аутсорсера
Збільшення швидкості виходу товарів підприємства на ринок	Ризик поширення комерційної інформації підприємства
Поліпшення системи управління	Нерозвинена культура взаємодії між підприємством і аутсорсером
Можливість розміщення замовлень на виробництво комплектуючих за кордоном за цінами меншими від вітчизняних та кращої якості	Навчання чужих фахівців замість своїх
Зменшення витрат на навчання персоналу	Залежність від одного постачальника
Збільшення сегмента ринку, який займає підприємство	Чітке планування виробництва товарів і закупівель необхідних матеріалів
Зниження собівартості функцій, переданих аутсорсеру	Відсутність досвіду спілкування з аутсорсинговими компаніями
Зростання інвестиційної привабливості компанії	Невелика кількість аутсорсингових компаній на ринку

Враховуючи всі переваги використання аутсорсингу, складність розвитку

аутсорсингу в Україні пов'язана з рядом причин. Серед них, по-перше, невідповідність пріоритетних галузей економіки до аутсорсингу, яким потрібні додаткові інвестиції, необхідні для проведення масштабної модернізації. По-друге, це особливість українського законодавства. По-третє, низький рівень конкуренції на ринку, наслідком чого є недостатня якість послуг при завищених цінах. По-четверте, необхідність проведення масштабних змін бізнес-процесів і процесів управління, піти на які більшість підприємств не готові. По-п'яте, відсутність обґрунтованих універсальних методик, що дозволяють визначити реальні ефекти застосування аутсорсингу. Для забезпечення подальшого розвитку аутсорсингу в Україні слід здійснити комплекс заходів, спрямованих на вирішення зазначених проблем.

Найголовнішою перевагою аутсорсингу є швидкість і зручність вирішення того чи іншого виробничого питання. Оскільки аутсорсингова організація пропонує готову до використання систему за принципом «тут і зараз».

Розібравшись з тим, навіщо потрібен аутсорсинг даному підприємству, потрібно визначити його окупність. Для цього можна скористатися таким алгоритмом дій:

1. Скласти перелік ключових цілей підприємства.
2. Для кожної мети записати, як завдання або процес впливає на неї, та вказати витрати, графік, моральний стан або ефективність роботи співробітників, послуги, що надаються клієнтам, необхідну підготовку. Оскільки впливати можуть декілька факторів, то необхідно виділити один-два головні.
3. Визначити рівень поточної продуктивності. Її можна оцінити у витратах на одиницю продукції, у часі протікання процесу, у частці помилок, у числі залучених співробітників тощо. Задати дату отримання основних результатів, щоб знати про її виконання.
4. Перерахувати варіанти вирішення проблем, якщо продуктивність або витрати не задовольняють.

■ Перша можливість – інвестувати в персонал та устаткування. Скільки це буде коштувати і скільки часу знадобиться на збільшення продуктивності?

■ Друга можливість – делегувати повноваження іншому підрозділу, який виконує схожу роботу, що, дозволить отримати прибуток від збільшення масштабу виробництва, не вкладаючи додаткових коштів.

■ Можна призупинити реалізацію програми. Яка буде економія в цьому випадку?

■ Віддати проект на аутсорсинг. Яка вартість цього рішення? Скільки часу знадобиться для виходу на потрібний рівень продуктивності? Як це має відобразитися на співробітниках?

Ці дані становлять основу для аналізу коефіцієнта окупності інвестицій та балансу прибутку і витрат.

9. 3.3. Управління тимчасовими співробітниками

Останнім часом усе більш поширеним явищем стає так звана тимчасова зайнятість або зайнятість за договорами. Така зайнятість належить до нетипової (гнучкої) форми. Вона може бути у вигляді зайнятості на певний строк, сезонної роботи, відрядження, випадкової роботи. Чіткого визначення, хто саме належить до тимчасової робочої сили, поки немає. Враховують і частково зайнятих співробітників, які працюють за штатним розкладом та співробітників, що працюють за договорами, які не значаться в ньому.

Причини зростання тимчасової зайнятості:

- зростання сфери обслуговування;
- прагнення використовувати висококваліфікованих співробітників, але при цьому оптимізувати витрати на них;
- залучення до роботи співробітників старшої вікової групи;
- особисті причини працівника.

Перелік переваг використання тимчасової робочої сили:

- гнучкість при зміні чисельності співробітників на підприємстві;
- зниження фіксованих витрат у вигляді виплат і пільг штатним співробітникам;
- скорочення обсягу роботи і витрат на найм, звільнення співробітників і ведення звітності;

- зниження ризику порушення постанов і законів відносно співробітників;
- діяльність штатних співробітників переорієнтовується на виробництво доданої вартості (тобто на продаж і виробництво);
- можливість запрошувати через необхідність дорогих, висококваліфікованих фахівців.

До недоліків використання тимчасової робочої сили можна віднести такі:

- обмежена чисельність співробітників для кадрового резерву;
- постійний приплив людей, погляди яких розходяться щодо політики та культури, існуючих на підприємстві;
- можуть знадобитися спеціальні заходи безпеки;
- не формуються відданість компанії і мотивація;
- розшарування колективу.

Одна з найбільш суттєвих проблем при залученні співробітників, що працюють за договорами, – це розшарування колективу. Поряд з тими, хто насолоджується гарантованою зайнятістю і отримує всі належні пільги, працюють ті, хто цього не має. Все, починаючи з корпоративної інформації та закінчуючи вечірками і пікніками, впливає на робочий процес. Тимчасовий співробітник відправляється додому о п'ятій годині вечора і за кожен додаткову годину роботи отримує додаткову плату, тоді як додаткова праця штатного співробітника сприймається як норма. Таким чином, змінюється корпоративний клімат і як наслідок продуктивність праці в колективі. Це потрібно обов'язково враховувати і не нехтувати даними проблемами.

Для визначення економічної ефективності даного напрямку діяльності підприємства необхідно зібрати дані про заробітну плату, пільги, навчання та підготовку, керівництво і продуктивність.

Заробітна плата. Штатні співробітники можуть отримувати більшу погодинну або місячну оплату праці, ніж тимчасові співробітники, оскільки працюють на цьому місці довше. Щодо цього правила існує виняток. Якщо співробітники, що працюють за договорами, залишаються на тривалий період, вони зазвичай отримують підвищення. Крім того, якщо тимчасові співробітники

приходять з агентства, воно завищує їх заробіток, щоб покрити власні витрати і отримати прибуток. У результаті такий працівник може коштувати стільки ж або навіть більше, ніж штатний співробітник.

Пільги. Штатні співробітники, що працюють повний день, отримують пільги, які їх частково зайняті колеги мають не завжди – в залежності від часу зайнятості. Співробітники, що працюють за договорами, можуть отримувати пільги від агентств.

Навчання та підготовка. Штатні співробітники, як правило, проходять навчання і підготовку, проте лише один раз. Якщо приходить новий штатний або тимчасовий співробітник, то можливий додатковий тренінг. Коли термін роботи цього співробітника на підприємстві закінчується, то витрати на навчання виявляються втраченими для компанії.

Керівництво. Новим співробітникам, що працюють за договорами, потрібно більше уваги від керівництва, ніж тим, хто працює в організації давно. Звичайно, багато залежить від конкретної людини, проте, в основному, у новачків цей період триває майже два тижні, а іноді й довше.

Продуктивність. Неможливо оцінити різницю в продуктивності цих двох груп персоналу. Аргументи можна привести на користь будь-якої групи. Постійні співробітники повинні працювати продуктивніше, оскільки знають специфіку роботи і культуру. Якщо їм нудно, вони свідомо виконують свої обов'язки гірше, ніж могли б, але не настільки погано, щоб їх звільнити. Співробітники, що працюють за договорами, іноді розглядають свою роботу в якості звичайної можливості заробити, бо ж трудяться наполегливо, сподіваючись справити враження на менеджера і «влитися» до штату. Відмінності в основному залежать від того, як співробітниками керують менеджери.

Щоб визначити вплив кожного з перерахованих факторів, необхідно визначити витрати і продуктивність. Для високопрофесійних співробітників і тих, хто має справу з високими технологіями, це зробити не дуже просто. У найпростішому випадку підрахунок проводиться таким чином:

(Заробітна плата + Пільги + Навчання та підготовка + Управління) / Обсяг

виробленої продукції = Витрати на одиницю продукції.

Для фахівців високого класу вимір продуктивності більш суб'єктивний. Професіоналам часто доводиться працювати з іншими співробітниками над командними проектами поряд з виконанням власних завдань. Тому продуктивність або більш точно – додана вартість являє собою функцію декількох параметрів. При оцінюванні такого професіонала, запрошеного на час, можна визначити, скільки він зробив за конкретний період часу, і зіставити з обсягом робіт, що виконав середній штатний співробітник такого рівня. Дайте відповідь на питання щодо тимчасового персоналу:

- Чи справді вони закінчили проект і зробили це так швидко, як очікувалось?
- Які були витрати з початку і до кінця проекту з урахуванням заробітної плати, навчання і часу, який витратив керівник?
- Порівняти якість їх роботи з якістю штатних співробітників.
- Скарги або подяки надходили від клієнтів, колег чи співробітників з інших відділів за період їхньої роботи.

Усі ці питання допоможуть скласти судження про економічну ефективність роботи тимчасових і штатних співробітників.

9.3.4. Злиття та поглинання

Злиття та поглинання (англ. Mergers and Acquisitions, M & A) – різновид економічних процесів укрупнення бізнесу і капіталу, що відбуваються на макро- і мікроекономічному рівнях, у результаті яких на ринку з'являються більш великі компанії замість декількох менш значних.

Злиття – це об'єднання двох або більше господарюючих суб'єктів, у результаті якого утворюється нова, об'єднана економічна одиниця.

Поглинання – це угода, що здійснюються з метою встановлення контролю над господарським товариством і здійснювана шляхом придбання більше 30% статутного капіталу (акцій, часток тощо), що поглинається, при цьому зберігається юридична самостійність підприємства.

У процесі злиття або поглинання необхідно врахувати такі фактори, які стосуються людських ресурсів:

1. Співробітники відділу по роботі з персоналом повинні брати участь у цільових дослідженнях компанії. Відомості, зібрані на ринку, можуть виявити проблеми, не відображені в балансі підприємства, але такі, які будуть впливати на операції і наступні об'єми продажу.

2. Відділ по роботі з персоналом повинен вивчати та адаптувати корпоративну культуру підприємства, що купується для того, щоб уникнути конфлікту через невідповідність корпоративних культур.

3. Необхідно залучати співробітників відділу по роботі з персоналом для планування об'єднання. Фахівці цього профілю краще розуміють, як інтегрувати людей.

4. Не треба квапитися зі скороченнями після угоди. Бажаючи скоріше знизити витрати на операцію, керівництво нерідко скорочує безліч співробітників, які згодом знадобляться для розвитку підприємства.

5. Привчайте співробітників до інтеграції. Для цього можливо розробити тренінг, щоб підтримати цілі злиття. У деяких випадках співробітникам з кожної компанії доведеться стикатися з операційними і комерційними питаннями, що виникли на «протилежній» стороні. Персоналу обох компаній необхідний тренінг для розуміння нових процедур або продукції.

6. Виберіть кращих співробітників на роль лідерів для нових позицій.

7. Важливо підтримувати комунікацію між співробітниками. Невдача в цьому питанні може ускладнювати зусилля, спрямовані на інтеграцію. Людям необхідно отримувати відповіді на свої питання, а також бути в курсі останніх подій у період об'єднання підприємств після угоди.

Процес злиття і поглинання пов'язаний з вирішенням проблем у сферах: комунікації, культури та моралі.

Комунікація стосується всіх видів діяльності людей. Взаємовідносини з іншими людьми важливі для кожного з нас. З численних досліджень найбільш успішних компаній видно, що вони абсолютно явно прагнуть до комунікації зі

співробітниками. Керівництво цих компаній вважає, що комунікацій не буває «дуже багато».

Корпоративна культура – ще один важливий фактор. Якщо власник хоче добитися успіху в інтеграції двох організацій, необхідно, щоб культури обох сторін стали зрозумілі як їх носіям, так і протилежним.

Мораль – результат того, яка комунікація спочатку встановилась між двома учасниками злиття і що насправді сталося після завершення угоди. Якщо мораль деградує, страждає виробництво, на клієнтів ніхто не звертає уваги, а персонал тисне один на одного, намагаючись якомога швидше звільнитись. Мораллю можна управляти: добре, якщо чесна поведінка, регулярна комунікація, і визначається, що злиття впливає на культуру об'єднаного підприємства.

Для оцінки ефективності процесу злиття або поглинання можна використовувати такий показник, як коефіцієнт окупності інвестицій по злиттю і поглинанню. Він формується за рахунок таких показників, як:

- утримання найбільш талановитих співробітників;
- рівень продуктивності та задоволеності клієнтів;
- створення умов для роботи з максимальною віддачею (система мотивації, корпоративна культура, визнання, задоволеність роботою, схвалення, соціалізація);
- обсяги продажу.

9. 3.5. Бенчмаркінг

Визначення та етапи проведення бенчмаркінгу розглядалися нами в темі 4, тут ми зупинимося більш детально на інших його аспектах. Зокрема, необхідно звернути увагу на типові помилки при підготовці в бенчмаркінгу:

- недостатньо обмежена область вивчення: не потрібно намагатися вирішити завдання вселенського масштабу;
- занадто багато питань у процесі дослідження: список повинен бути коротким, інакше є небезпека зайвих даних;

- недостатня підготовка команди для процесу бенчмаркінгу: необхідні певні навички та зобов'язання;
- квалітивість: не потрібно жертвувати якістю заради швидкості;
- однотипні партнери: чим більше варіантів підприємств з одної галузі, тим з більшою ймовірністю можливо знайти щось цінне.

Далі в табл. 9.3 наведено приклади доданої вартості, яку компаніям вдалося придбати за допомогою бенчмаркінгу різних функцій.

Таблиця 9.3.

Додана вартість, одержувана за допомогою бенчмаркінгу

Зміни через бенчмаркінг	Перерахування процесів
Модернізація процесу	Автоматизація системи відстеження кандидатів. Аутсорсинг розрахунку заробітної плати. Децентралізація навчання. Модернізація центру обробки заявок клієнтів. Модернізація управління будівлею. Своєчасна доставка, точні повідомлення. Перерозподіл робочого навантаження.
Передача повноважень менеджерам	Зменшення часу спостереження за роботою персоналу. Проведення необхідних тренінгів. Зростання задоволеності клієнтів. Регулярне отримання якісних відомостей. Зниження стресу співробітників.
Вплив на людський капітал	Прискорення найму професіоналів. Скорочення часу на адміністрування. Зростання постійних клієнтів. Зниження кількості нещасних випадків. Зростання корисної інформації. Зниження кількості лікарняних і зменшення плинності кадрів.
Додана вартість	Підтримка продуктивності. Зниження витрат на операції. Збільшення випуску продукції. Поліпшення якості продукції (послуг). Приріст продуктивності. Скорочення витрат на маркетинг. Зменшення вимог співробітників про винагороди. Зростання продажу. Зниження витрат на співробітників.

Можна помітити, що бенчмаркінг застосований у будь-якому процесі. Тут описаний весь спектр - від спеціальних процесів або модернізації систем до загальних поліпшень таких, як перерозподіл робочого навантаження. При визначенні доданої вартості від бенчмаркінгу слід відповісти на декілька запитань:

- Який поточний стан процесу, що необхідно поліпшити?
- Яким чином цей стан став причиною поточних проблем?
- Як виглядатиме результат, якщо ця проблема вирішиться?
- Як стан процесу буде відрізнятися від початкового стану?
- Яка економічна цінність цієї відмінності?

Розвиток бенчмаркінгу сприяє відкритості бізнесу, підвищенню його ефективності, що так необхідно для української економіки сьогодні. Освоєння цього методу управління і вдосконалення бізнесу дозволить українським компаніям, не тільки великим, але також малим і середнім, йти в ногу з часом і зайняти гідне місце на світовому ринку в найближчому майбутньому.

9. 4. Мотиваційна складова інвестицій в людський капітал

У сучасних умовах інвестиції у людський капітал стають підґрунтям для активізації інтелектуальної трудової діяльності та умовою забезпечення продуктивного інноваційного розвитку підприємства.

Кожен керівник перед тим, як здійснювати комплексне навчання персоналу має визначитись з мотиваційними пріоритетами своїх підлеглих та обов'язково враховувати їх при прийнятті рішень щодо вибору певного виду інвестицій у людський капітал (рис.9.1.).

Система професійного розвитку працівників одночасно має враховувати та узгоджувати інтереси підприємства у швидкому заповненні вакантних місць кваліфікованим, досвідченим та компетентним персоналом при розумній економії коштів, що спрямовуються в людський капітал, так й інтереси працівників, які здебільшого спрямовані на отримання достатнього матеріального та соціального захисту. Тільки сумісне задоволення інтересів і мотиваційних очікувань працівників та роботодавця дозволить досягти високого рівня соціальної та економічної окупності інвестицій у людський капітал у найближчому періоді.

При проведенні комплексної оцінки правильності та обґрунтованості

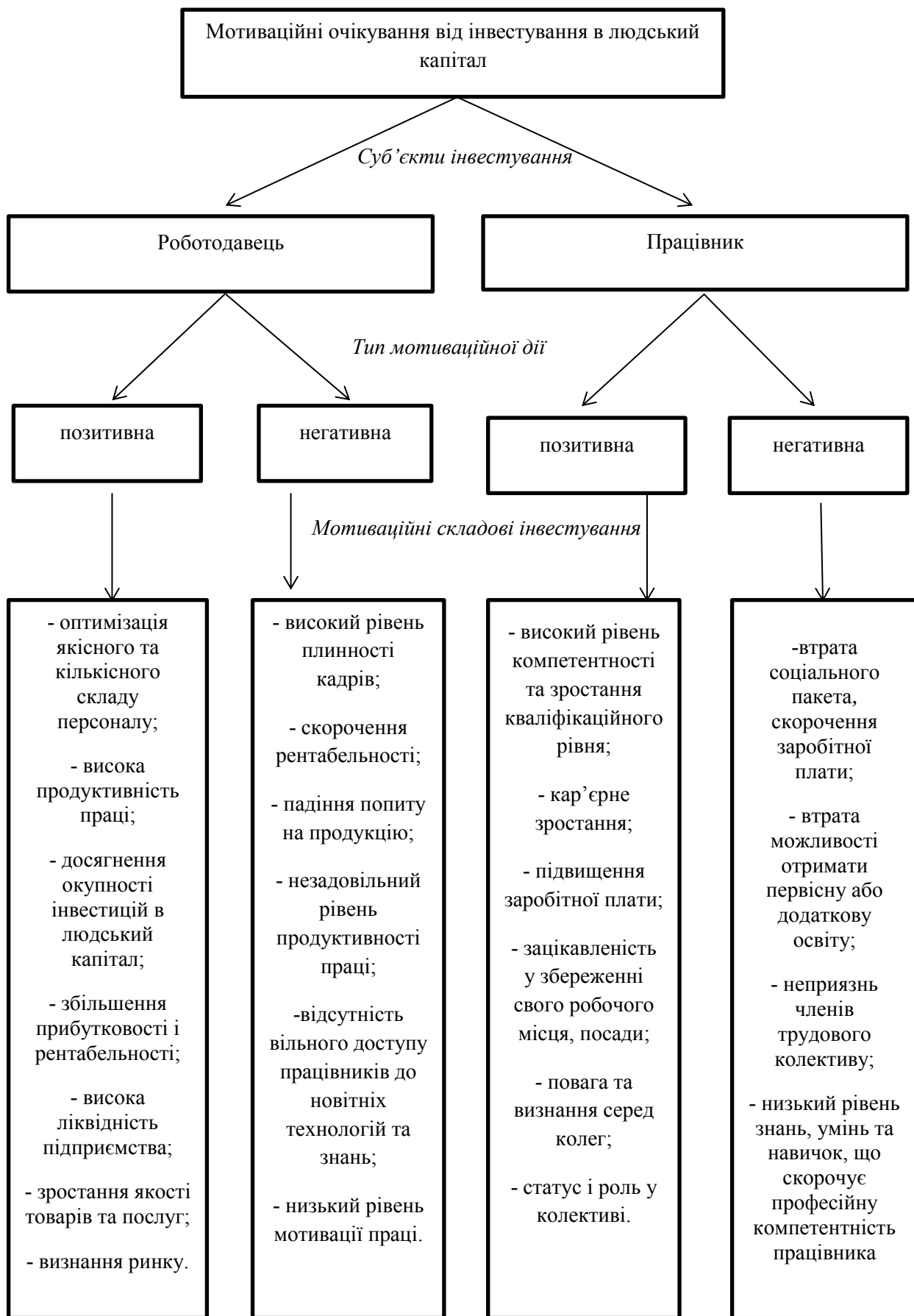


Рис. 9.1. Складові мотиваційних очікувань роботодавця та працівників щодо

інвестування.

обраної мотиваційної політики та її впливу на рівень ефективності інвестицій у людський капітал, поряд із визначенням фінансових та соціально-економічних показників, доцільним є оцінка морального та психоемоційного задоволення як окремих працівників, так і всього колективу від здійснення певних інвестиційних заходів, що дозволить керівництву підприємства забезпечити гарантований рівень окупності інвестованих коштів завдяки підвищенню рівня обґрунтованості вибору певного виду інвестування окремо для кожної категорії працівників.

Проте об'єктивна кількісна оцінка показників даного блоку є досить складною та трудомісткою і може бути оціненою із використанням кількісних та соціологічних методів дослідження (анкетування, інтерв'ю, листки опитування, спостереження та ін.) із подальшою статистичною та математичною обробкою, отриманої у ході дослідження, вихідної інформації (рис. 9.2.).

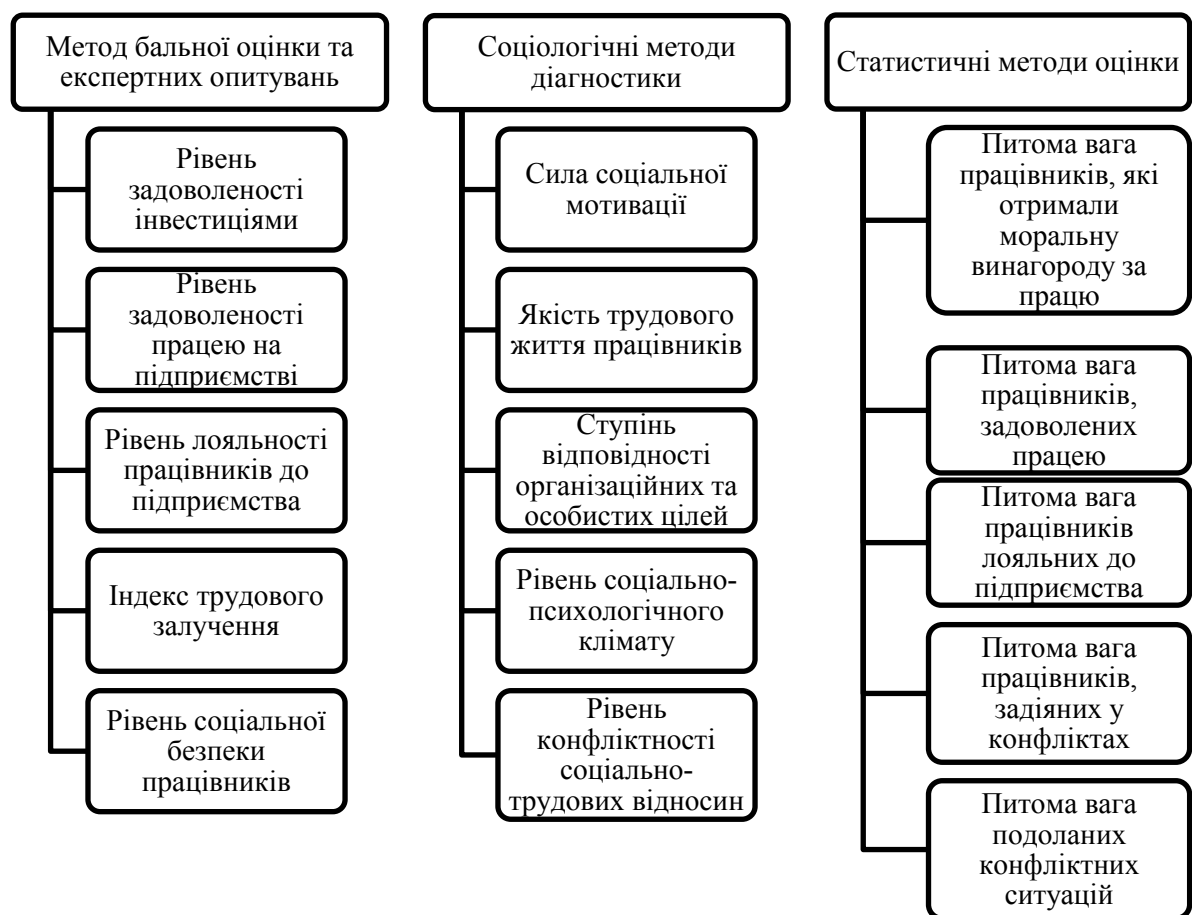


Рис. 9.2. Методи оцінки якісних показників ефективності мотивування інвестування.

Наведені якісні показники оцінки ефективності інвестицій у людський капітал у більшому ступені мають непрямий характер впливу на результативність діяльності підприємства.

Разом із тим, їх включення до складу інших фінансових та економічних критеріїв оцінки надасть змогу попередньо охарактеризувати рівень існуючого та очікуваного інвестиційного ризику, пов'язаного із інтенсивним професійним розвитком окремих працівників при наявності в них бажання у найближчий час змінити підприємство.

Політика активізації інвестицій в людський капітал має одночасно здійснюватися на всіх рівнях управління. Так, для підвищення рівня інтенсивності інвестицій в людський капітал вітчизняними підприємствами слід запроваджувати на національному та регіональному рівнях програми з підвищення престижності професійного розвитку у напрямі досягнення інноваційної спрямованості діяльності, у першу чергу, серед роботодавців. Разом із тим, державні органи влади мають здійснювати заходи щодо всебічного поживлення та підтримки активності суб'єктів господарювання в інвестуванні коштів у людський капітал. Арсенал їх є досить широким та має включати стимули правового, фінансового, організаційного та мотиваційного характеру. Найбільша ефективність здійснення таких заходів досягається при їх комплексному та одночасному широкомасштабному застосуванні.

Питання для самоконтролю

1. Поясніть, яким чином можливо здійснювати прогнозування стану людського капіталу на підприємстві.
2. У чому полягає сутність фінансового індексу людського капіталу?
3. Яким чином реструктуризація впливає на зміну вартості людського капіталу?
4. Розкрийте значення аутсорсинга у вартості людського капіталу.
5. Які параметри економічної діяльності підприємства необхідно вивчати при оцінці ефективності управління тимчасовими робітниками?
6. Поясніть вплив таких процесів, як злиття та поглинання на вартість людського

капіталу.

7. Як оцінити додану вартість, отриману за допомогою бенчмаркінгу?

8. Розкрийте значення мотиваційної складової у процесі інвестування в людський капітал.

Теми рефератів

1. Аутсорсинг: види, класифікаційні ознаки та форми. Класифікація аутсорсингових проектів.

2. Бенчмаркінг в оцінці конкурентоспроможності підприємства.

3. Злиття і поглинання. Особливості зливань і поглинань в Україні.

4. Фінансовий компонент індексу людського розвитку в Україні.

5. Реструктуризація компанії як засіб підвищення її ринкової вартості.

Індивідуальне завдання

Тип завдання: аналітичний огляд навчально-методичної, наукової, монографічної, періодичної літератури та статистичних даних з проблем теми.

Мета завдання: перевірка знань студентів, які були набуті у процесі вивчення дисципліни «Рентабельність інвестицій у персонал» з акцентом на проблематику теми.

Самостійна робота: проаналізувати за літературними джерелами сучасний стан діяльності підприємств, що впливає на зміну вартості людського капіталу за такими напрямками: реструктуризація, аутсорсинг, управління тимчасовими співробітниками, злиття та поглинання, бенчмаркінг.

Форма подання звіту: аналітичний звіт щодо стану і напрямків діяльності підприємств, що впливає на зміну вартості людського капіталу на підприємствах України з обґрунтуванням власних пропозицій (6-7 сторінок тексту).

Тести

Завдання мають чотири варіанти відповідей, серед яких лише один правильний

1. До групи показників у сфері людського капіталу розроблених Saratoga Institute HE належить показник:

- а) структура людських ресурсів;
- б) звільнення;
- в) управління персоналом;
- г) навчання і розвиток.

2. При розрахунку індексу людського капіталу Saratoga Institute НЕ враховується:

- а) індекс прибутку людського капіталу;
- б) індекс витрат людського капіталу;
- в) індекс доходів людського капіталу;
- г) індекс доданої економічної вартості людського капіталу.

3. Важливість фінансового індексу людського капіталу полягає в:

- а) здатності показувати реальну історію людської вартості в організаціях;
- б) можливості проаналізувати рівень конкурентоспроможності персоналу організації;
- в) створенні системи розвитку та мотивації людського капіталу в організації;
- г) немає правильної відповіді.

4. До зовнішньої причини реструктуризації належить:

- а) зниження собівартості;
- б) наявність талановитих співробітників;
- в) бенчмаркінг;
- г) скорочення компанії.

5. Передача сторонньому підряднику деяких бізнес-функцій або частин бізнес-процесу компанії - це:

- а) аутплейсмент;
- б) аутсорсінг;
- в) краудсорсінг;
- г) аутстаффінг.

6. До переваг використання аутсорсінгу НЕ належить:

- а) концентрація уваги на основних цілях підприємства;
- б) доступ до додаткових ресурсів, нових технологій і знань;
- в) чітке планування виробництва товарів і закупівель необхідних матеріалів;
- г) збільшення швидкості виходу товарів підприємства на ринок.

7. До причин зростання тимчасової зайнятості не відноситься:

- а) прагнення використовувати висококваліфікованих співробітників, але при цьому оптимізувати витрати на них;
- б) залучення до роботи співробітників старшої вікової групи;
- в) світові тенденції поширення впровадження гнучких графіків робочого часу;
- г) зростання сфери обслуговування.

8. Угода, що здійснюються з метою встановлення контролю над господарським товариством і здійснювана шляхом придбання більше 30% статутного капіталу (акцій, часток тощо), що поглинається, при цьому зберігається юридична самостійність підприємства - це:

- а) реструктуризація;
- б) поглинання;
- в) злиття;
- г) скорочення компанії.

9. Для розрахунку коефіцієнта окупності інвестицій щодо злиття і поглинання НЕ використовується показник:

- а) утримання найбільш талановитих співробітників;
- б) рівень продуктивності та задоволеності клієнтів;
- в) створення умов для роботи з максимальною віддачею (система мотивації, корпоративна культура, визнання, задоволеність роботою, схвалення, соціалізація);
- г) рівень відповідності корпоративної культури очікуванням працівників.

10. До методів оцінки якісних показників ефективності мотивування інвестування у персонал НЕ належить:

- а) метод бальної оцінки та експертних опитувань;
- б) соціологічний метод діагностики;
- в) метод математичного моделювання;
- г) статистичний метод оцінки.

Рекомендована література

1, 2, 5, 9, 11, 32

ТЕМА 10. ПІДВИЩЕННЯ ОКУПНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙ У ПЕРСОНАЛ

10. 1. Напрями підвищення коефіцієнта окупності інвестицій у персонал.
10. 2. Управління інвестиціями у персонал на прикладі методу корпорації «Фармація».
10. 3. Стандарт якості «Investors in People».

Основні терміни та поняття: підвищення коефіцієнта окупності інвестицій у персонал, стандарт якості «Investors in People».

10. 1. Напрями підвищення коефіцієнта окупності інвестицій у персонал

Американськими вченими Бекінгемом і Коффманом були проведені дослідження, що дозволяють відповісти, на питання «Що робить хороший менеджер при роботі з персоналом?». Дослідження проводилося у вигляді опитування співробітників різних компаній протягом 25 років. За допомогою стандартних статистичних технологій вони шукали моделі та питання для відбору, які допоможуть виявити ключові елементи при роботі з персоналом. Результат їхньої праці 12 питань, які охоплюють різні аспекти взаємодії людського капіталу та менеджерів з персоналу:

1. Чи знаю я, чого *очікують* від мене на робочому місці?
2. Чи є у мене *матеріали та обладнання*, необхідні для якісного виконання роботи?
3. Чи є у мене можливість виконувати мою щоденну роботу *найкращим* чином?
4. Чи отримував я *визнання* або похвалу за мою роботу протягом останніх семи днів?
5. Чи виявляє мій начальник або ще хтось на роботі *турботу* про мене як про людину?
6. Чи *заохочує* хто-небудь на роботі мій розвиток?
7. Чи приймається до уваги на роботі *моя думка*?

8. Чи дає мені місія / мета компанії відчуття *важливості* моєї роботи?
9. Чи вважають *колеги* своїм обов'язком виконувати свою роботу якісно?
10. Чи є у мене *друзі* на роботі?
11. Чи обговорював я з ким-небудь на роботі за останні півроку мої *успіхи*?
12. Чи є у мене на роботі можливість для *навчання та розвитку*?

Отримані відповіді структурували і розподілили за категоріями: які стосуються особистості і належать до роботи (див. табл. 10.1). Головний висновок, який можна зробити, вивчаючи дані питання і відповіді – це те, що робота більшою мірою належить до сфери людської взаємодії, ніж до вирішення конкретних завдань. Це підтверджується тим, що комунікація або взаємодія присутні в кожному елементі списку. За винятком ресурсів, всі інші питання пов'язані з комунікацією між працівником і колегами або його безпосереднім керівником. Таким чином, можна сказати, що людям насамперед важливі властиві їм таланти і здібності, а також навички, які вони повинні мати можливість розвивати за допомогою тренінгів та напруження досвіду. Однак ще важливіше їх потреба і бажання брати участь у соціальній взаємодії на роботі.

Таблиця 10.1.

Розподіл відповідей за категоріями

Відповіді, які стосуються особистості	Відповіді, що стосуються роботи
1. Визнання – визнайте мій внесок у загальну справу	1. Очікування – скажіть мені, чого саме від мене очікують
2. Турбота – потурбуйтеся про мене	2. Придатність до роботи – забезпечте мене роботою, яку ви вважаєте відповідною
3. Керівництво, виховання – спрямовуйте мій розвиток	3. Важливість вкладу – продемонструйте мені важливість моєї роботи
4. Урахування думки – покажіть мені, що моя думка враховується	4. Прихильність колег – дайте мені працювати з лояльними співробітниками
5. Дружба – дайте мені можливість знайти близьких друзів	5. Ресурси – дайте мені ресурси, необхідні для виконання роботи
6. Просування – дайте мені можливість для просування вперед	
7. Надайте мені можливість для	

У результаті опитування з'ясувалося, що співробітники, які відповідали більш позитивно, ніж інші, працювали у високоефективних організаціях. Це дозволило дослідникам зробити висновок про правомірність зв'язку між думкою співробітників і результативністю операцій.

Другий значний висновок, до якого прийшли дослідники, полягав у тому, що думки більше розрізнялися залежно від підрозділу, де працював учасник опитування, ніж від компанії. Це означає, що локальне оточення набагато важливіше для людей, ніж корпоративна культура, стратегія чи політика організації. Поведінка менеджера (безпосереднього керівника) значно суттєва, ніж що-небудь.

На основі даного дослідження, можна виділити такі фактори, врахування яких дозволить підвищити коефіцієнт окупності інвестицій у людський капітал:

1) Комунікація – більшості людей потрібно знати те, чого можна очікувати. Вони хочуть, щоб їх думка враховувалася і щоб начальство обговорювало з ними важливі питання і проблеми. Вони хочуть завчасно знати про майбутні події, щоб допомогти реалізувати зміни, наскільки це в їхніх силах.

2) Розвиток і тренінги – співробітники очікують відповідності між тим досвідом і навичками, якими вони володіють, і роботою, яка буде їм доручена. Через деякий час, як вони сподіваються, їм буде запропоновано навчання, яке дозволить їм побудувати фундамент їхнього досвіду. На роботі вони жадають отримати той тренінг, який полегшить їх працю і допоможе поліпшити результат. Вони хочуть, щоб їх кар'єрою займалося їх керівництво і організація. Також важливі можливості коригування, які дозволять збільшити їх вклад у компанію. Більшість співробітників розглядають розширення досвіду і кар'єрні успіхи як засіб для підвищення заробітку, збільшення задоволеності від роботи і зростання внеску в компанію.

3) Справедлива винагорода – зв'язок між оплатою праці та ефективністю праці повинен весь час бути в полі зору менеджерів. Не менш важливим є і

нематеріальне стимулювання у вигляді визнання заслуг працівника, похвали, надання пільг.

4) Управління – співробітники очікують, що їх керівником стане особа добре підготовлена і досвідчена. Вони хочуть, щоб їхня думка з професійних питань була почута, і сподіваються, що керівник буде відкритий впливу ззовні. Найбільш важлива риса поведінки менеджера – відповідність очікуванням співробітників.

Зарубіжна практика успішного менеджменту показує, що побудувати успішне підприємство можна лише зосередивши свої зусилля на співробітниках.

Основне правило процвітання організації: задоволені співробітники – чудове обслуговування клієнтів – прибуткове підприємство.

10. 2. Управління інвестиціями у персонал на прикладі методу корпорації «Фармація»

Розглянемо метод, запропонований американською фармацевтичною корпорацією «Фармація». Під терміном «інвестиції у персонал» тут розуміються всі витрати під конкретну посаду або робоче місце, включаючи як прямі витрати: заробітну плату, премії, допомогу, страхові внески, витрати на перепідготовку і підвищення кваліфікації, вихідну допомогу, пенсію; так і непрямі витрати: витрати по найманню, плинності, оренді і утриманню службових приміщень, оснащенню робочих місць. Якщо інформацію про прямі витрати порівняно легко одержати по платіжних відомостях, розмірах премій і страхових внесках, то непрямі витрати по кожній посаді прослідкувати складніше. Для цього використовується дедуктивний підхід, тобто визначаються середні сумарні співвідношення прямих і непрямих витрат на персонал за різними категоріями працівників. Наприклад, для функціональних фахівців корпорації «Фармація» в середньому на один долар прямих витрат доводиться 1,37 дол. непрямих витрат. Відповідно до вище викладеного підходу, сукупні інвестиції в конкретну посаду можуть бути визначені за такою формулою:

$$UC = \sum_{i=1}^n Z_{Г_i} * J_{п_i} * J_{с_i} * C_{б_i} * (1 + P_{к_i}) * (1 + B_{у_i})^i, \text{ де}$$

де $Z_{Г_i}$ – річний посадовий оклад;

$J_{п_i}$ – індекс зростання продуктивності та якості праці протягом року;

$J_{с_i}$ – індекс зростання вартості життя протягом року;

$C_{б_i}$ – частка страхових внесків і додаткових пільг у річному фонді заробітної плати;

$P_{к_i}$ – частка непрямих витрат на персонал для даної категорії працівників;

$B_{у_i}$ – річна ставка банківського відсотка;

n – кількість років праці на даній посаді або кількість років існування посади.

Зокрема, інвестиції в посаду старшого дизайнера в корпорації «Фармація» за п'ять років її існування при базовому посадовому окладі в 30 тис. дол. склали 294 тис. дол., а для того, щоб вони окупилися і принесли прибуток вище за банківський відсоток, необхідно одержати дисконтований прибуток у розмірі 348 тис. дол.

Інвестиційний підхід до управління персоналом припускає розділення його на дві категорії:

- «дорогих», тобто найбільш високооплачуваних, висококваліфікованих і досвідчених працівників, що посідають ключові посади у виробництві і управлінні підприємством;
- «дешевих», тобто низькокваліфікованих, хворих, недбайливих або працівників, що досягли пенсійного віку.

Перша категорія – об'єкт переважного вкладення інвестицій, оскільки прибуток, очікуваний від даного персоналу, буде максимальним. Таких працівників фірма буде намагатися зберегти при будь-якій кон'юктурі, бо інакше втрачаються значні засоби і можливість одержати високий прибуток на вкладені інвестиції. Тому кар'єру «дорогих» працівників необхідно планувати по горизонтальному типу, що значно підвищує ступінь універсалізації працівників,

робить їх ще більш цінними і забезпечує їм постійне просування всередині однієї фірми.

Друга категорія працівників – об’єкт переважної економії витрат на персонал. Кадрова політика в даному випадку повинна будуватися на мінімізації витрат, швидкій їх окупності, спрощеній процедурі звільнення від «зайвого» персоналу.

Управління інвестиціями у персонал так само, як і в обладнання, доцільно здійснювати з урахуванням ризику вірогідних втрат. Ризик від вкладень у «дорогих» працівників полягає в тому, що вони можуть змінити місце роботи, захворіти, не окупивши всіх вкладених засобів, вони можуть не виправдати пов’язаних з ними, планів керівництва підприємства. Розмір можливих втрат у даному випадку максимальний, проте їх ймовірність досить низька.

Абсолютний розмір збитків від витрат на «дешевий» персонал мінімальний, але ймовірність таких збитків значніша. Тому розмір доходів і прибутків від інвестицій у різні категорії персоналу повинні прогнозуватися з урахуванням компенсації найбільш вірогідного ризику. Зіставлення розміру і рівня рентабельності інвестицій у персонал і виробниче обладнання дозволить керівництву підприємства точніше визначити об’єкти пріоритетних інвестицій.

Для керівництва підприємства оцінка ефективності використання трудових ресурсів як по зайнятості, так і по продуктивності не є самоціллю, а грає роль аналітичної інформації для формування і коректування стратегії управління. Тому доцільно одночасно оцінювати ефективність використання людського і технічного чинників виробництва. Спроба такої оцінки продемонстрована в моделі «ОНЧА» розробленій в компанії «Фармація». Дана модель оперує трьома показниками:

1. Вартість, додана обробкою, що доводиться на одиницю витрат у трудові ресурси: $X = \frac{W}{L}$, де W— вартість, додана обробкою; L — сукупні витрати на працівників (включаючи заробітну плату, премії, страхові внески, непрямі витрати). Цей показник оцінює вплив людського чинника на рентабельність

підприємства.

2. Вартість, додана обробкою, що доводиться на одиницю вкладень у капітальні активи: $Y = \frac{W}{C}$, де C – вартість приведених капітальних активів (витрати на виплату відсотків, витрати на технічне обслуговування і експлуатацію устаткування за винятком амортизації, частина витрат по виплаті дивідендів, витрати на електроенергію тощо), характеризує ефективність використання основних засобів і частини фінансових ресурсів підприємства.

3. Частка прибутку до сплати податків у вартості, доданою обробкою (показник віддачі на чисті активи): $Z = \frac{P}{W}$, де P – сума прибутку до сплати податків (балансовий прибуток). Цей показник характеризує загальну рентабельність підприємства, що створюється внутрішніми чинниками.

Застосування моделі ОНЧА для підприємств показало, що існує точне математичне рішення моделі, що дозволяє спрогнозувати оптимальний обсяг інвестицій як у трудові ресурси, так і на технічний розвиток підприємства в цілях досягнення його максимальної прибутковості.

10. 3. Стандарт якості «Investors in People»

Стандарт якості Investors in People – це:

- стандартизована система якісного управління людьми для ефективного розвитку бізнесу;
- інтеграція стратегії управління людьми в стратегію управління бізнесом;
- міжнародний еталон, що оцінює, наскільки успішно компанія розвиває людей і керує ними і як це співвідноситься з цілями і завданнями бізнесу.

Ключові принципи стандарту якості Investors in People:

- розвиток стратегій для поліпшення результативності діяльності організації;
- вживання заходів щодо поліпшення результативності діяльності організації;
- оцінка впливу інвестицій у розвиток персоналу на результати діяльності організації.

Модель стандарту Investors in People складається з трьох основних принципів, які поділяються на десять індикаторів – показників ефективності організаційної структури і практики управління персоналом. Вона базується на типовому для бізнес середовища циклі Plan-Do-Review (План-Дія-Оцінка). Це дозволяє пов'язати результати роботи людей з результатами діяльності всієї організації. Для виявлення можливих сфер, у яких потрібні розвиток і поліпшення, а також для отримання індивідуально складеного плану заходів, пропонується попередня діагностика.

Стандарт покращує ефективність відносин між працівником і роботодавцем, підвищуючи ефективність діяльності в цілому. Investors in People веде до побудови грамотної стратегії менеджменту, забезпечення залучення співробітників у прийняття рішень, ефективну постановку цілей і завдань. Відповідно підвищується почуття причетності працівників загальним бізнес-цілям компанії.

Використовуючи стандарт Investors in People, можливо оцінити ступінь ефективності підтримки персоналом організації, установлених цілей і стратегії бізнесу, якщо організація:

- знаходиться на стадії відновлення після наслідків світової фінансової кризи;
- готується до розширення бізнесу, у тому числі через злиття і поглинання;
- знаходиться у процесі оптимізації бізнесу та процесів організації;
- пожинає наслідки успішного росту і бажає продовжити дію заданого імпульсу;
- навіть, якщо змушена вжити більш жорсткий контроль над своїми витратами, не втративши при цьому лояльності персоналу.

Упровадження в компанії стандарту якості Investors in People створює комплекс збалансованих взаємних переваг:

1) для компанії:

- поліпшення фінансових показників, зростання продуктивності праці та конкурентоспроможності бізнесу, зниження витрат і втрат, підвищення рівня якості сервісу для клієнтів;
- зменшення плинності кадрів, створення ефективної системи мотивації

персоналу, системи навчання та розвитку персоналу, спрямованої на досягнення цілей організації;

- суспільне визнання компанії, поліпшення корпоративного іміджу;

2) для керівників:

- ефективна модель управління;
- системність у процесах навчання, розвитку та оцінки персоналу;
- ефективну взаємодію менеджерів і персоналу;

3) для співробітників:

- ефективна система внутрішніх комунікацій;
- визнання і справедлива оцінка діяльності;
- підвищення мотивації та створення перспектив для професійного та особистісного росту;

4) для клієнтів:

- впевненість у правильності вибору партнера, сприятливий клімат для співпраці та взаємовигідні перспективи;
- відмінний сервіс.

Стандарт Investors in People унікальний тому, що він сфокусований на людях. Його основна ідея – це розвиток людей, що працюють у будь-якому напрямку бізнесу (і на маленькій фірмі, і на великому підприємстві) з метою досягнення конкретного позитивного результату. Стандарт регламентує і впорядковує процес управління персоналом, робить його прозорим і зрозумілим для людини. Він враховує всі питання, пов'язані з найманими працівниками: системи мотивації, навчання, оцінки та оплати праці. Наприклад, у стандарті є розділ «Керівник і співробітники». І цей розділ дуже значущий: адже, якщо у підпорядковуванні у працівника є хоча б одна людина, він уже називається керівником, йому потрібні навички управління людьми.

З метою підвищення конкурентоспроможності українських підприємств Національний Комітет Міжнародної торгової палати (ICC Ukraine) є ініціатором соціально – економічного проекту ««Інвестиції в людей». Це стандарт ведення сучасного бізнесу, для надання можливості організаціям з різних регіонів країни

побудувати ефективну модель управління персоналом згідно з принципами стандарту якості «Investors in People».

Запропонована ініціатива базується на вивченні досвіду Швеції, Великобританії, Австрії, Чехії, Польщі та інших країн і гармонізується з пріоритетним вектором стратегії ICC Ukraine – сприяння процесу інтеграції українського бізнесу до міжнародної спільноти.

ICC Ukraine – перша Асоціація підприємств в Україні, яка в 2008 році здобула світове визнання та статус «Investor in People» організації. В цьому ж напрямку працює компанія TNT Express в Україні.

Питання для самоконтролю

1. Урахування яких факторів дозволяє підвищити коефіцієнт окупності інвестицій у людський капітал?
2. Як здійснює управління інвестиціями у персонал корпорація «Фармація»?
3. У чому полягає сутність стандарту якості Investors in People?

Теми рефератів

1. Зарубіжний досвід інвестування у людський капітал та розрахунку окупності цих інвестицій.
2. Сучасний стан та розвиток інвестування персоналу в Україні.
3. Стандарт якості Investors in People: зарубіжний досвід та Україна.
4. Розвиток ICC Ukraine.

Індивідуальне завдання

Тип завдання: аналітичний огляд навчально-методичної, наукової, монографічної, періодичної літератури та статистичних даних з проблем теми.

Мета завдання: перевірка знань студентів, які були набуті у процесі вивчення дисципліни «Рентабельність інвестицій у персонал» з акцентом на проблематику теми.

Самостійна робота: проаналізувати за літературними джерелами напрямки

діяльності у сфері розвитку персоналу українських підприємств, що використовують стандарт якості «Investors in People».

Форма подання звіту: аналітичний звіт щодо стану і напрямків діяльності підприємств (6-7 сторінок тексту).

Тести

Завдання мають чотири варіанти відповідей, серед яких лише один правильний

1. У результаті дослідження Бекінгема і Коффмана з'ясувалося, що співробітники, які відповідали більш позитивно, ніж інші, працювали у високоефективних організаціях. Це дозволило зробити висновок про:

- а) взаємозв'язок між особистісними характеристиками людини та ефективністю праці;
- б) правомірність зв'язку між думкою співробітників і результативністю операцій;
- в) високоефективні організації, що віддають перевагу більш цілеспрямованим та позитивним особам;
- г) високий рівень організаційної культури.

2. У результаті дослідження Бекінгема і Коффмана з'ясувалося, що думки робітників більше розрізнялися залежно від підрозділу, де працював учасник опитування, ніж від компанії. Це означає, що:

- а) працівники віддають перевагу грошовим стимулам, ніж корпоративній культурі компанії;
- б) у компанії не існує ефективної стратегії розвитку персоналу;
- в) локальне оточення набагато важливіше для людей, ніж корпоративна культура, стратегія чи політика організації;
- г) працівники віддають перевагу нематеріальним стимулам, ніж корпоративній культурі компанії.

3. Основні фактори, врахування яких дозволить підвищити коефіцієнт окупності інвестицій у людський капітал за дослідженням Бекінгема і Коффмана:

- а) комунікація, розвиток і тренінги, справедлива винагорода, управління;

б) комунікація, особистісний розвиток, організація праці, розвиток і тренінги;
в) моральна мотивація, управління, особистісний розвиток, справедлива винагорода.

г) розвиток і тренінги, психологічний клімат, моральна мотивація, комунікація.

4. Практика зарубіжного менеджменту показує, що побудувати успішне підприємство можливо лише зосередивши свої зусилля на:

- а) основних активах компанії;
- б) співробітниках компанії;
- в) ефективному регулюванні фінансовими коштами компанії;
- г) створенні позитивного іміджу компанії.

5. За методом, запропонованим корпорацією «Фармація», до інвестицій у персонал належать:

- а) прямі та непрямі витрати;
- б) тільки прямі витрати;
- в) тільки непрямі витрати;
- г) немає правильної відповіді.

6. Інвестиційний підхід до управління персоналом у корпорації «Фармація» припускає розділення всього персоналу на дві категорії:

- а) «якісний» та «даремний»;
- б) «ефективний» та «непотрібний»;
- в) «дорогий» та «дешевий»;
- г) «лідери» та «аутсайдери».

7. До аналітичних показників моделі «ОНЧА», розробленій в компанії «Фармація», НЕ належать:

- а) вартість, додана обробкою, що доводиться на одиницю витрат у трудові ресурси;
- б) вартість, додана обробкою, що доводиться на одиницю вкладень у капітальні активи;

- в) частка прибутку до сплати податків у вартості, доданою обробкою;
- г) частка прибутку після сплати податків у вартості, доданою обробкою.

8. До визначення сутності стандарту якості Investors in People НЕ належить:

- а) стандартизована система якісного управління людьми для ефективного розвитку бізнесу;
- б) система основних напрямків дії для підвищення ефективності роботи всіх відділів компанії;
- в) інтеграція стратегії управління людьми в стратегію управління бізнесом;
- г) міжнародний еталон, що оцінює, наскільки успішно компанія розвиває людей і керує ними і як це співвідноситься з цілями і завданнями бізнесу.

9. До ключових принципів стандарту якості Investors in People НЕ належить:

- а) розвиток стратегій для поліпшення результативності діяльності організації;
- б) вживання заходів щодо поліпшення результативності діяльності організації;
- в) покращення корпоративною культури задля підвищення ефективності роботи персоналу;
- г) оцінка впливу інвестицій у розвиток персоналу на результати діяльності організації.

10. До переваг упровадження стандарту якості Investors in People для компанії НЕ належить:

- а) поліпшення фінансових показників, зростання продуктивності праці та конкурентоспроможності бізнесу, зниження витрат і втрат, підвищення рівня якості сервісу для клієнтів;
- б) ефективна модель управління;
- в) зменшення плинності кадрів, створення ефективної системи мотивації персоналу, системи навчання та розвитку персоналу, спрямованої на досягнення цілей організації;
- г) поліпшення корпоративного іміджу.

Рекомендована література

33, 34, 35, 36, 37

ДОДАТКИ

Модель Киркпатрика

Рівень оцінки	Тип результату	Способи та методи оцінки
1. Рівень реакції	Реакція учасників. Думка учасників: сподобалося чи не сподобалося (smile sheet, happiness sheet).	1. Анкета-оцінка в кінці тренінгу 2. Опитування учасників тренінгу, зроблені керівництвом компанії
2. Рівень засвоєних знань	Зміни учасників. Будь-які зміни персоналу, що сприяють ефективній роботі: позитивний настрій, підвищення професійної мотивації, зміна думок (подолання стійких стереотипів мислення), отримання конкретних знань (навчальний результат).	1. Самоаналіз, самооцінка учасників тренінгу змін у настрої, думках, в їх коментарях, викладених в оціночних анкетах 2. Спостереження тренера-консультанта під час навчання, аналіз змін учасників тренінгу до кінця навчання і їх опис у звіті за результатами проведення тренінгу 3. Контрольні вправи в кінці або під час тренінгу на засвоєння і використання отриманих знань (групові та індивідуальні, письмові, усні, у вигляді рольових ігор) 4. Спостереження керівництва компанії за змінами учасників тренінгу після навчання 5. Цифрові виміри. Заміри на основі даних передтренінгової анкети (pre-test score) і післятренінгової анкети (post-test score) за певною формулою, що виводить індекс засвоєння групою знань

		Продовження додатку 1
3.Рівень поведінки	Зміни поведінки на робочому місці. Системне застосування отриманих на тренінгу знань	1. Спостереження керівництва компанії за роботою співробітника, що пройшов навчання, поведінки на робочому місці. Збір матеріалу для атестації, що містить опис прикладів ефективної та неефективної поведінки при виконанні посадових обов'язків, (опис зберігається в особистій справі співробітника) 2. Аналіз анкети клієнта або зміненого характеру записів у книзі скарг і пропозицій 3. Використанням формули $R = M - I$ (де R - Requirement, M - Must, I - Inventory) 4. Контроль за застосуванням знань з використанням формули $I = M + R$ 5. Регулярна атестація
4. Рівень ефекту	Зміна результатів діяльності компанії. Зміна якісних показників: зріс ступінь задоволеності клієнтів, популярність компанії (імідж), поліпшення психологічного клімату, зменшення плинності кадрів. Зміна кількісних показників: обсягу продажу, частки ринку, маси прибутку, коефіцієнта рентабельності тощо	Анкета клієнта. Дослідження про імідж компанії. Особисті спостереження керівництва компанії. Відстеження відсотка плинності кадрів

Рекомендована література

Базова

1. Алдерс Р. Аутсорсинг: практическое руководство / Р. Аалдерс: - М.: Альпина Бизнес Букс, 2003. – 470 с. Антонюк В. П. Формування та використання людського капіталу в Україні: соціально-економічна оцінка та забезпечення розвитку: моногр. / В. П. Антонюк / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. - Донецьк, 2007. - 348 с.
2. Антонюк В. П. Формування та використання людського капіталу в Україні: соціально-економічна оцінка та забезпечення розвитку: моногр. / В. П. Антонюк / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. - Донецьк, 2007. - 348 с.
3. Ареф'єва О.В. Управління розвитком людського капіталу в системі вищої освіти: моногр. / О.В. Ареф'єва, Т.В. Харчук; Європейський ун-т. - К.: Вид-во Європейського ун-ту, 2008. - 207 с.
4. Бланк И.А. Инвестиционный менеджмент / Игорь Александрович Бланк. - К.: Эльга-Н, Ника-Центр, 2001. - 448 с.
5. Бравар, Ж-Л. Эффективный аутсорсинг. Понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений: Учебник по предпринимательству. – М.: Баланс Бизнес Букс, 2007. С. 288.
6. Верхоглядова Н.І. Економічний вимір якості вищої освіти як складової національної конкурентоспроможності: моногр. / Наталя Ігорівна Верхоглядова. — Дніпропетровськ: Вид-во ДНУ, 2004. — 196 с.
7. Гершун А. Технологии сбалансированного управления / А. Гершун, М. Горский. – М. :Олимп-Бизнес, 2014. – 415 с.
8. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки: моногр. / О. А. Грішнова. - К.: Знання, КОО, 2001. - 254 с.
9. Голованова Е.Н., Лочан С.А., Хавин Д.В. Инвестиции в человеческий капитал предприятия : учеб. пособие / под ред. А.М. Асалиева. М. : ИНФРА-М, 2011. - 88 с.
10. Добрынин А.И. Человеческий капитал в транзитивной экономике:

Формирование, оценка, эффективность использования / Добрынин А.И., Дятлов С.А., Цыренова Е.Д. / Санкт-Петербург. гос. ун-т экон. и финансов. СПб.: Наука, 1999. - 309 с.

11. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / Питер Друкер [Пер. с англ. М. Котельниковой]. - М.: ФАИР-ПРЕСС, 2001. - 288 с.

12. Дятлов С.А. Теория человеческого капитала / С.А. Дятлов. – СПб.: Изд-во СПбУЭФ. – 1996. – 141 с.

13. Захарова О. В. Управління інвестуванням у людський капітал: методологія, оцінка, планування: моногр. / О. В. Захарова. - Донецьк:ДВНЗ „ДонНТУ”, 2010.-378 с.

14. Інвестування. Зайнятість. Освіта: моногр. / В.Г. Федоренко, М.Г. Чумаченко, Ю.М. Маршавін та ін.; В.Г. Федоренко (ред.); Всеукр. Союз сприяння інтеграції і інвестицій в економіку України. - К.: Наук. світ, 2002. - 517 с.

15. Інвестування: наука про інвестування / С.К. Реверчук, Н.Й. Реверчук, І.Г. Скоморович та ін.; Львівський нац. ун-т ім. І. Франка. - К.: Атіка, 2001.

16. Капелюшников Р.И. Экономический подход Гэри Беккера к человеческому поведению [Текст] / Р.И. Капелюшников // США: экономика, политика, идеология. – 1993. – № 11. – С. 16.

17. Капелюшников Р.И. Теория человеческого капитала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.creativeconomy.ru/library/prd28.php>.

18. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон: пер. с англ. - М.: ЗАО „Олимп-Бизнес”, 2006. - 304 с.

19. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / С. Роберт Каплан, П. Дейвид Нортон ; пер. с англ. – М. : Олимп-Бизнес, 2013. – 416 с.

20. Кендюхов О.В. Ефективне управління інтелектуальним капіталом: моногр. / Олександр Володимирович Кендюхов; НАН України, Ін-т економіки

промисловості. - Донецьк: ДонУЕП, 2008. - 363 с.

21. Ключков А.К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов / А.К. Ключков. — Эксмо, 2010. — 160 с.

22. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей / Парменер Дэвид: пер. с англ. А.Платонова. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. – 288 с.

23. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К.: Кондор, 2003. – 296с.

24. Максимова В.Ф.. Инвестирование в человеческий капитал: Учебное пособие, руководство, учебная программа и тесты по дисциплине / В.Ф. Максимова / Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. - М., 2004. - 48 с

25. Менеджмент процессов /Под редакцией Й. Беккера, Л. Вилкова, В. Таратухина М. Кугелера, М. Роземаннаю – М., 2006. – 362 с.

26. Михайлов, Д. В. Аутсорсинг. Новая система организации бизнеса: Учебное пособие. – М.: КноРус, 2006. С. 256.

27. Мортіков В.В. Економічний механізм формування ефективної зайнятості / В.В. Мотіков. – Луганськ: Вид-во СНУ, 2001. – 235 с.

28. Нівен Пол Р. Діагностика збалансованої системи показників: Підтримуючи максимальну ефективність / пер. з англ.; за наук. ред. М. Горського. – Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2012. – 256с.

29. Нили Анди. Призма эффективности. Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления им / Нили Анди, Адамс Крис, Кенерли Майк. – Днепропетровск : Баланс Клуб, 2013. – 54 с.

30. Ольве Нильс-Горан. Сбалансированная система показателей. Практическое руководство по использованию / Ольве Нильс-Горан, Рой Жан, Веттер Магнус ; пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2013. – 304с.

31. Разработка сбалансированной системы показателей. Практическое руководство с примерами / [под ред. А. М. Гершуна, Ю. С. Нефедьевой]. – Изд. 2-е, расшир. – М. : Олимп-Бизнес, 2011. – 128с.

32. Рамперсанд Х. Универсальная система показателей: Как достигать результатов, сохраняя целостность / Х. Рамперсанд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2012. – 352 с.
33. Рентабельность инвестиций в персонал: измерение экономической ценности персонала / Як Фитц-енц; пер. с англ.: Меньшикова М.С., Леонова Ю.П.; под общ. ред. В.И. Ярных. - М.: Вершина, 2006. - 320 с.
34. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу / В.А. Савченко. – К.: КНЕУ, 2002. – 351с.
35. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. Пер. с англ. — СПб.: Издательство С.-Петербургского университета, 1997. — 332 с.
36. Харский К.В. Благонадежность и лояльность персонала / К. В. Харский. - СПб. : Питер, 2003. - 496 с.
37. Хобта В.М. Управління інвестиціями / Валентина Михайлівна Хобта. - Донецьк: ДонНТУ, 2009. - 448 с.
38. Человеческий капитал в транзитивной экономике: формирование, оценка, эффективность использования / А.И. Добрынин, С.А. Дятлов, Е.Д.Цыренова. – СПб.: Наука, 1999. – С. 53.
39. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации / С.В. Шекшня. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. – 368с.
40. Фитц-енц Я. Измерение экономической ценности персонала / Я. Фитц-енц // Вершина. – Москва, 2006. – 320 с.
41. Эренберг Р.Дж., Смит Р.С. Современная экономика труда. Теория и государственная политика / Р. Дж. Эренберг, Р.С.Смит. – М.: Изд-во Моск. Ун-та, 1996. – 634 с.

Допоміжна

42. Артеменко Людмила. Людський капітал: наукові підходи та стан формування в Україні. 2016. - [Електронний ресурс] - Режим доступу: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/20469/4/Stattja_%28ljud_k_%29.pdf
43. Бойченко А.В. HR-метрики - инструмент усовершенствования системы

- управління персоналом / А.В. Бойченко, Е.А. Веселкова // Менеджер по персоналу. - 2010. - № 3. - С. 52-67.
44. Богатырева В.В. Человеческий капитал: оценка, учет, элементы модели финансового менеджмента / В.В. Богатырева // Сборник научных трудов. Учет интеллектуального капитала: взгляд в будущее. ХИБМ. – Харьков, 2012. – С. 124-137.
45. Бутов А.М. Передумови та перспективи використання аутсорсингу в діяльності вітчизняних підприємств / А.М. Бутов // Наукові записки. Економіка. – 2012. - №19. – С. 466
46. Головінов О.М. Людський капітал в умовах трансформації економіки України [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.lib.ua-ru.net/diss/cont/26987.html#introduction>.
47. Горячук В.Ф. Інвестиції у людський капітал та віддача від них // Економіка: реалії часу. - 2012. - № 1(2). - С. 34-39.
48. Грайченко В. Диагностика рисков увольнения в крупных компаниях / В. Грайченко, О. Пашигорова // Менеджер по персоналу. - 2010. - № 3. - С. 74-80.
49. Грішнова О., Заїчко О. Особливості організації та оплати праці за аутстафінгової зайнятості / О.Грішнова, О. Заїчко // Україна: аспекти праці. – 2014 - №8. – С. 10-14
50. Дмитрієва О. Збалансована система показників у стратегічному управлінні підприємствами в Україні та Угорщині / О. Дмитрієва // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2012. – №2. – С. 21-28.
51. Дьомкіна О. Аналіз методів оцінки ризиків при інвестиціях у розвиток персоналу підприємства / О. Дьомкіна // Вісник КНУ. Економіка. – 2015. - №5 (170). – С. 49-55
52. Захарова О.В., Стернійчук М. А. Мотиваційна складова інвестування у людський капітал / О.В. Захарова, М.А. Стернійчук // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. - № 3. - т. 2201. – с. 195-201

53. Захарова О. В. Розвиток теорії інвестування в людський капітал / О. В.Захарова // Україна: аспекти праці. – 2012 - №3. – С. 45-51
54. Карлін, М.І. Можливості застосування лізингу персоналу і аутсорсингу в Україні / М.І.Карлін, О.В.Борисюк // Демографія та соціальна економіка. – 2011. – № 1. – С. 96-102.
55. Квятковська Л.А. Сучасні тенденції інвестування у людський капітал / Л.А. Квятковська // Економіка і управління підприємствами, галузями, національним господарством. Вісник КрНУ ім. Михайла Остроградського. – вип. 1(78). – 2013. – С. 138-142.
56. Кубатко О. В., Пронікова Ж. С. Інвестування в людський капітал як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства / О.В.Кубатко, Ж.С. Пронікова // Механізм регулювання економіки. – 2013. - №13. – С. 92-99.
57. Мацькевич О.Ю. Інвестиційне відтворення людського капіталу в системі менеджменту підприємства як інструмент соціально-економічного розвитку / О.Ю. Мацькевич // Інноваційна економіка. – 2013. – №4 (42). – С. 165-170.
58. Мельник Ю.М. Применение системы сбалансированных показателей / Ю.М. Мельник, О.С. Савченко // Економічні проблеми сталого розвитку : науково-технічна конференція викладачів, співробітників, аспірантів і студентів факультету економіки та менеджменту, 19-23 квітня 2010 р. – Суми : Вид-во СумДУ, 2010. – Ч. 3. – С. 138-139.
59. Мицкевич А. Структура сбалансированной системы показателей фирмы / А. Мицкевич // Экономические стратегии. – 2013. – №5-6. – С.132-137.
60. Ніколайчук М.В. Формування та реалізація людського капіталу в системі сучасних економічних концепцій // Науковий вісник НЛТУ України: Збірник науково-технічних праць. - Львів: РВВ НЛТУ України, 2011. - Вип. 21.13. - С. 368-373.
61. Никифорова Е. Система сбалансированных показателей: интегрированный менеджмент/ Е.Никифорова, Н.Резникова // Проблемы теории и практики управления. – 2012. – №3. – С. 46-53.
62. Носик О. М. Інвестиції у людський капітал: головні особливості та чинники / О.М. Носик // Економічна теорія та право. – 2015. - №1 (20). – С. 120-129.

63. Овчаренко Т.С., Руденко Є.О. Підходи до оцінювання ефективності інвестицій у розвиток персоналу ПрАТ «Філіп Морріс Україна» / Т.С. Овчаренко, Є.О. Руденко // Молодий вчений. – 2016. - №12.1 (40). – С. 904-908.
64. Олексів І.Б. Побудова системи збалансованих показників підприємства на основі моделі одночасних рівнянь / І.Б. Олексів // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». - 2014. – №12. – С. 132-138.
65. Орловский А. Человеческий капитал – актив компании / А. Орловский // Менеджер по персоналу. – 2014. - №8. – С. 30-35.
66. Пестерников Е., Пекар В. Человеческий капитал Украины 2025 / Е. Пестерников, В. Пекар // Управление персоналом – Украина. – 2012. – №12 (231). – С. 34-40.
67. Першко Л.О. Аутсорсинг та інсорсинг в управлінні інтегрованим формуванням / Л.О. Лешко // Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України. – 2011. - №1. С. 449.
68. Подра О.П. Особливості індикативного управління інвестування розвитку людського капіталу України [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://mevhnu.at.ua/load/2013/4_formuvannja_konkurentospromozhnosti_v_umovakh_zrostannja_mobilnosti_ljudskogo_kapitalu/34-1-0-260
69. Тимошенко К.В. Аналіз процесу інвестування у людський капітал промислового підприємства / К.В. Тимошенко // Науковий вісник ХДУ. – 2017. - №23 (частина 2). – С. 114-118.
70. Турило А.М., Короленко Р.В. Система оцінки людського капіталу працівника підприємства / А. М. Турило, Р. В. Короленко // Агросвіт. – 2015. - № 9. – С. 31-36.
71. Чечель О.М. Інвестування у розвиток людини як пріоритетний напрям формування людського капіталу // Економіка та держава. - 2010. - № 3. - С. 86-88.
72. Чечина О.С. Методы оценки человеческого капитала и факторы его воздействия на инновационный потенциал отраслевой экономической системы / О.С. Чечина // Инвестиции и инновации .- Весник Самарского ГЭУ. - №8(118). – 2014. – С. 79-83.

Навчальне видання

КРИВЦОВА Марина Сергіївна

«Рентабельність інвестицій у персонал»

Навчальний посібник

Редактор *З.М. Щербак*
Коректор *А.О. Ковальова*

Підписано до друку _____ Зам. _____
Формат паперу 60 X 84 1/16 Обсяг _____ авт. арк.
Тираж _____ прим. ОНЕУ, м. Одеса 82, вул. Преображенська, 8