

ІНСТИТУЦІОНАЛЬНЕ СЕРЕДОВИЩЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

А.Ю. ШАХНО

кандидат економ. наук, доцент кафедри економіки, організації та управління підприємствами

Н.В. КРАВЧЕНКО

**кандидат економ. наук, доцент кафедри економіки, організації та управління підприємствами
ДВНЗ «Криворізький національний університет»**

Глобальні виклики і загрози, загострення конкуренції на світових ринках, формування економіки знань призвели до переосмислення шляхів та джерел забезпечення конкурентоспроможності як на мікро-, так і на макrorівні. Основним фактором економічного розвитку та нарощування конкурентоспроможності стає людський капітал, з якісними змінами якого пов'язані: формування власних конкурентних переваг; позитивне сприйняття, використання і створення знань та інновацій; мінімізація ризиків, що інтенсивно поширюються зі зростанням конкуренції; підвищення адаптивності до динамічно змінюваних умов діяльності. Водночас все більшого значення набувають соціокультурні та гуманітарні якості в підвищенні конкурентоспроможності, зокрема, почуття колективізму, ширість, лояльність, комунікабельність, цінності, толерантність, соціальна відповідальність. Для України на етапі формування інноваційної моделі розвитку, надзвичайно важливо усвідомити вирішальну роль людського капіталу, оскільки перешкодою для такої модернізації може бути відсутність кадрів відповідного рівня підготовки.

Одним з найдієвіших важелів впливу на людський капітал є інституціональне середовище, під яким розуміємо сукупність формальних і неформальних правил та норм, а також чинників, що забезпечують їх дотримання (виконання). Формальні інститути визначаються у вигляді офіційно прийнятих правових норм, які накладають певні обмеження на діяльність господарюючих суб'єктів і одночасно стимулюють їх до тих чи інших дій. Неформальні – відбивають конвенціональні норми поведінки, що складаються на основі менталітету, системи традиційних цінностей, звичок. Формальні й неформальні норми перебувають у взаємодії. Важливим складником інституціонального середовища є проектування інститутів, що свідомо створюються на основі виявлення реальної потреби в них і є засобом розв'язання проблеми, упорядкування взаємин, визначення рівня невизначеності тощо. Нехтування принципами інституціонального проектування призводить до інституціональної пастки, тобто спотворену форму інституту, у якій інституційні відносини зумовили вектор розвитку, несприятливий безпосередній реалізації їхньої сутності [1, с. 42]. Отже, під інституціональним середовищем управління людським капіталом необхідно розуміти певним чином упорядковану систему інститутів та інституцій (формальних (інститути) і неформальних (інституцій) норм і правил) та інституційні технології (генерування і/ або імпорт нових інститутів), які забезпечують розвиток кількісно – якісних характеристик працівників, єдність мети і стратегії управління. Інституціональне середовище – це динамічна система, яка під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників зазнає трансформації політичних, правових, соціальних та інших інститутів, що, в свою чергу, віддзеркалюється в особливостях управління людським капіталом.

Уявлення про «цінності людини» в економічному розвитку відслідковуються у змінах категоріального апарату, які відображають зростання ролі людини в економічному житті, посилення комплексності підходу: «робоча сила», «трудові ресурси», «персонал», «людські ресурси», «людський потенціал» і «людський капітал». Але найповніше розкриває оцінку ролі і місця людини в економічному житті саме «людський капітал», оскільки в ньому людина розглядається в єдності економічного, соціального та індивідуального; в цій категорії комплексно вивчаються три групи рис і здібностей, які характеризують людину в процесі трудової діяльності: фізичні, інтелектуальні, психологічні; погляд на знання, здібності, здоров'я як на капітал, що приносить прибуток, спричиняє необхідність інвестицій в людину за різними напрямками і на всіх рівнях; поняття «людський капітал» характеризує вільну особистість, яка є рівноправним агентом на ринку праці. Наразі немає єдиної думки щодо змістовного наповнення категорії «людський капітал» та універсальних шляхів його розвитку. Складність, багатогранність, суперечливість даної категорії і вплив цього ресурсу на забезпечення високого конкурентного статусу економік (країни, регіону, компанії тощо) спричиняють зосередження уваги як на певних характеристиках, так і на всіх проявах цього поняття. Наразі виділяють різні підходи до розкриття сутності цього явища. Відповідно до завдань нашого дослідження найбільш повне визначення людського капіталу дає О.А. Грішнова «як сукупність сформованих і розвинутих внаслідок інвестицій продуктивних здібностей, особистих рис і мотивацій поведінки індивідів, що перебувають у їхній власності, використовуються в економічній діяльності, сприяють зростанню продуктивності праці і впливають завдяки цьому на зростання доходів свого власника і національного доходу [2, с. 17].

Виняткова роль людського капіталу у забезпеченні стійкої конкурентоспроможності, причому вирішальною умовою стають унікальні компетенції персоналу, обумовлюють необхідність побудови оптимальної системи управління людським капіталом. Зародження концепції управління людським капіталом (Human Capital Management) пов'язано зі зміною пріоритетів економічного розвитку, зростанням ролі інновацій і підвищенням значущості людського чинника забезпеченні конкурентоспроможності компанії, що висуває нові вимоги до управління людиною, зміщуючись від традиційних технологій HRM до управління інноваційним розвитком співробітників. Суть підходів до управління персоналом, людськими ресурсами і управління людським капіталом можна прослідкувати за даними наведеними в табл. 1.

Наразі виділяють різні підходи до розкриття сутності управління людським капіталом. Так, Шкода Т.Н. наукові підходи до управління людським капіталом розглядає в рамках управління персоналом (економічний підхід, органічний підхід гуманістичний підхід), розглядаючи гуманістичний підхід як базовий в управлінні людським капіталом в межах якого робиться акцент на розвиткові руху за компетентність [3]. Кірдіна О.Г зазначає, що процес управління людським капіталом складається з двох взаємозалежних управлінських впливів: інвестування в людський капітал (розвиток базового людського капіталу) та управління розвитком людського капіталу [4, с. 377]. Петрова І. акцентує увагу на стратегічному підході, який полягає в подоланні розриву між наявними та бажаними компетенціями, потрібними для досягнення стратегічних цілей компанії [5, с. 26]. Зазначені підходи є цінними в дослідженні управління людським капіталом, проте поза увагою залишаються умови (середовище), які чинять позитивний і / або негативний вплив на цей процес.

**Таблиця 1 – Порівняльна характеристика
управління персоналом і управління капіталом**

№	Елементи системи управління	Зміст елементів при управлінні персоналом	Зміст елементів при управлінні капіталом
1	Ресурси організації	Фізичний капітал; Грошовий капітал	Людський капітал; Фізичний капітал; Грошовий капітал
2	Витрати на персонал	Поточні витрати	Довгострокові інвестиції
3	Залучення персоналу	Матеріальні стимули	Самореалізація, оплата праці, рента від використання унікальних компетенцій
4	Форми навчання	На робочому місці	Всі форми, в т.ч. загальна освіта
5	Стиль керівництва	Авторитарний	Гомоцентричний
6	Організація праці	Індивідуальна	Індивідуальна, групова (автономні бригади, робота в команді)
7	Мотивація	Домінування матеріального стимулювання	Поєднання економічних, соціальних, морально-психологічних стимулів, мотивів високого рівня
8	Планування (термін)	Короткостроковий	Довгостроковий
9	Функції кадрових служб	Переважно облікові	Переважно аналітичні та організаційні

На нашу думку, управління людським капіталом – це комплексна соціально-економічна категорія, що відображає не тільки процес формування, використання і розвитку людського капіталу, але і створення інституціональних умов для ефективної реалізації цієї триєдиної задачі. З огляду на такий підхід, управління людським капіталом доцільно визначити як сукупність науково – методичних прийомів, інструментів, форм, направлених на кількісне збільшення і якісне вдосконалення елементів людського капіталу, спрямованих на формування унікальних компетенцій як основи конкурентних переваг та умов їх розширеного відтворення.

Застосування інституціонально-компетентнісного підходу дозволяє врахувати психологічний ефект оцінки персоналу (моделювання необхідного трудового поведінки) поряд з ефектами економічним (поліпшення фінансових і комерційних показників організації), соціальним (підвищення задоволеності результатами праці як персоналу, так і роботодавця) та іншими. Оскільки під час застосування інституціонально-компетентнісного підходу, як правило, розробляється та використовується система оцінки людського капіталу підприємства, то також має місце застосування системного підходу до управління людським капіталом і ґрунтуватися на таких основних положеннях:

- система управління людським капіталом – це планомірна дія взаємопов'язаних нормативно-правових, економічних, організаційних, соціальних заходів зі створення умов для ефективного формування використання і розвитку людського капіталу підприємства;

- людський капітал слід розглядати на трьох рівнях управління в комплексі (індивід, підприємство, держава, що дає повне уявлення про процеси формування, використання та розвитку й сприяє своєчасному спрямуванню заходів щодо підвищення ефективності процесу управління) як динамічну систему, яка постійно розвивається і наповнюється елементами якісно нового змісту;

- система управління людським капіталом організації є відкритою системою, яка, з одного боку, зазнає впливу змін у зовнішньому середовищі, а з іншого – сама спричиняє вплив на це середовище;

– формування людського капіталу здійснюється синергетичною взаємодією потенціалів працівників через систему планування, відбору, оцінки, ефективної організації, мотивації і розвитку персоналу.

Процес управління людським капіталом складається з трьох взаємозалежних управлінських впливів:

1) управління формуванням людського капіталу – удосконалення кількісної і якісної структури людського капіталу, зокрема за рахунок інвестицій; впровадження форм і типів професійного навчання в організаціях; пошук, відбір і найм персоналу, що дозволяє досягти цілей, які ставить перед собою підприємство;

2) управління використанням людського капіталу, яке здійснюється через гідну оплату праці, зайнятість в т.ч. застосування аутсорсингу, аутстафінгу, лізингу людських ресурсів, аутплейсменту, використання гнучких форм організації робочого часу, соціальне партнерство, що дозволяє максимально використати потенціал людського капіталу і підвищити рентабельність персоналу як результативний показник діяльності підприємства;

3) управління розвитком людського капіталу – приріст, збагачення і удосконалення елементів людського капіталу, шляхом формування мотиваційного механізму, соціалізації інвестиційних проектів, подолання бідності.

Слід відзначити, що результативність управління людським капіталом залежить від формування і використання інституціональних інструментів управління, серед яких доцільно виділити наступні: нормативно-правові, соціально-економічні, демографічні, організаційні, матеріальні, історичні, природні.

Одним з основних інструментів управління людським капіталом є інвестування, яке відбувається на трьох рівнях: особистісному (індивідуальному), мікрорівні (корпоративному), макрорівні (національному, державному). Як показують дослідження, наразі теорія інвестицій у людський капітал є достатньо розроблена, проте існують розбіжності у підходах до їх класифікації, у визначенні форм, напрямків, інструментів, що і ускладнює розвиток даного виду капіталу та не враховує всіх його складових у інвестиційній політиці на всіх рівнях.

Формування та розвиток людського капіталу на макрорівні забезпечується шляхом фінансування освіти, охорони здоров'я, культурного розвитку, захисту інтересів та прав людини. Початкове формування людського капіталу відбувається завдяки первинній освіті, яка передусім є інтелектуальною складовою людського капіталу та в подальшому сприяє якості сприйняття нових знань, умінь та навичок завдяки професійно-технічній та вищій освіті. Крім того, на макрорівні відбувається формування нових вимог до людського капіталу, що стає поштовхом до сталого підвищення рівня знань, умінь, навичок та поведінкових характеристик як окремим індивідом шляхом самостійного розвитку своїх професійних та особистісних якостей, так і підприємством, яке має постійно підвищувати рівень людського капіталу своїх працівників для ефективного функціонування в ринкових умовах.

З усіх видів інвестицій у людський капітал найважливішими є вкладення в охорону здоров'я, загальну і професійну освіту. Для аналізу стану людського капіталу в Україні та для порівняння рівня його розвитку із розвиненими країнами світу скористаємося показниками (табл. 2).

Таблиця 2 – Основні показники динаміки інвестицій в людський капітал в Україні, млн. грн.

Показники \ Період, рік	2005	2010	2011	2012	2013	2014
Освіта	26801,8	79826,0	86253,6	101560,9	105538,7	100109,5
Темп приросту, %	x	197,8	8,1	17,7	3,9	-5,1
Охорона здоров'я	15476,5	44745,4	48961,6	58453,9	61568,8	57150,1
Темп приросту, %	x	189,1	9,4	19,4	5,3	-7,2
Духовний та фізичний розвиток	3449,8	11525,4	10754,9	13639,6	13661,2	13857,7
Темп приросту, %	x	234,1	-6,7	26,8	0,2	1,4
Соц. захист та соц. забезпечення	39940,2	104534,9	105434,8	125306,9	145062,6	138004,7
Темп приросту, %	x	161,7	0,9	18,8	15,8	-4,9

Джерело: складено авторами за даними [6]

Водночас інвестиційні витрати в людський капітал в Україні надто низькі: про це свідчать як абсолютні, так і відносні показники (табл. 3).

Таблиця 3 – Інвестиційні витрати в людський капітал протягом 2008–2013 рр., % до ВВП

Країна \ Період, рік	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Україна	7,7	9,2	8,5	7,8	8,6	8,8
Польща	11,8	12,29	12,11	12,04	11,69	11,84
Німеччина	15,19	16,32	16,32	16,33	16,25	16,72
Франція	16,53	17,22	17,45	17,38	17,29	17,55
США	20,99	21,34	21,82	22,85	22,68	23,41

Джерело: складено авторами за даними [7]

У 2008–2013 рр. частка інвестицій у людський капітал в Україні була удвічі нижчою, ніж у європейських країнах, і майже утричі, ніж у США. Також варто врахувати, що ВВП цих країн перевищує український в рази.

Одним із показників, що характеризує ступінь розвитку людського капіталу на рівні держави, є індекс людського розвитку (ІЛР), який щорічно представляється в доповіді ООН. Розраховується на базі трьох головних вимірів рівня розвитку тієї чи іншої країни, а саме: очікувана тривалість життя населення, рівень охопленості освітою та рівень життя. Динаміка індексу людського розвитку України показана на рис. 1.

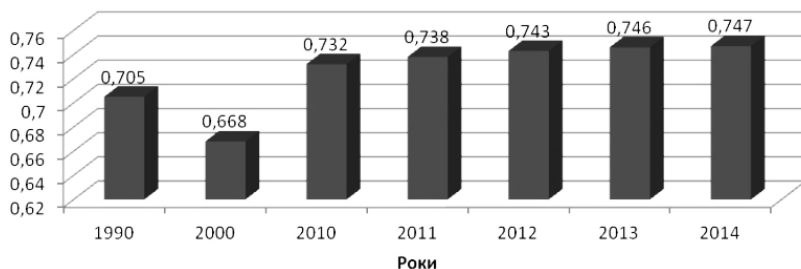


Рис. 1 – Динаміка значення індексу людського розвитку в Україні за період 1990–2014 рр. (складено авторами за даними [8])

У доповіді про людський розвиток зазначено, що індекс людського розвитку (ІЛР) України за 2014 рік дорівнює 0,747 – цей показник належить до категорії високого рівня людського розвитку – що ставить країну на 81 позицію з 188 країн і територій. За період з 1990 до 2014 року значення ІЛР України зросло з 0,705 до 0,747. Але необхідно підкреслити, що високе значення показника ІЛР в Україні виключно за рахунок високого рівня освіти.

Лідери індексу людського розвитку за 2014 рік (доклад про людський розвиток Програми розвитку ООН в 2015 році) – Норвегія (0,944), Австралія (0,935), Швейцарія (0,930), Данія (0,923), Нідерланди (0,922), Німеччина (0,916) та ін. [8].

Отже, активну роль в управлінні людським капіталом виконує держава, що в узагальненому вигляді представлено на рис. 2.

У ділових і наукових колах все міцніше утверджується підхід, згідно якого найефективнішим виробником людського капіталу є підприємство. У зв'язку з цим особливої уваги потребує управління людським капіталом на мікрорівні (корпорація, підприємство, організація), оскільки вирішальною умовою конкурентоздатності підприємства, формування його конкурентних переваг на основі унікальних компетенцій є кваліфікований, той, що постійно навчається, відповідальний працівник, зацікавлений в результатах виробництва, забезпечений цікавою і надійною роботою. Процес управління людським капіталом на мікрорівні доцільно досліджувати з двох позицій. З одного боку, підприємство є споживачем людського капіталу, використання уже набутих професійних знань та особистісних якостей, а з іншого – на підприємстві формується та розвивається людський капітал шляхом збільшення нових ключових компетенцій, які необхідні працівнику для займання конкретної посади. Підвищення рівня компетенцій, якими уже володіє працівник, здійснюється на основі професійного навчання, підвищення кваліфікації, набуття професійного досвіду. Фоми і типи професійного навчання, які можуть бути використані в управлінні людським капіталом на мікрорівні в узагальненому вигляді подані на рис. 3.

Світовий досвід показує про постійне збільшення витрат на оновлення знань, професійних навичок та умінь працівників. Так, у США витрати на професійне навчання кадрів перевищують 100 млрд дол., у Великій Британії витрати на проведення професійного навчання становлять 3,6% ВВП, у Франції середні витрати підприємств на підвищення рівня кваліфікації працівників – 3% фонду заробітної плати і продовжують зростати. Періодичність професійного навчання працівників у розвинених країнах становить не більше трьох років (в Японії – 1–1,5 року) [10, с. 13]. Українські ж реалії в сфері професійного розвитку персоналу далеко не оптимістичні. За даними Державного комітету статистики у 2014 році тільки 9,4% облікової кількості штатних працівників були охоплені системою підвищення кваліфікації (для порівняння в 2013р. – 9,9%). Витрати на професійне навчання персоналу на виробництві становлять близько 1% від фонду заробітної плати, а періодичність підвищення кваліфікаційного рівня працівників – у середньому 11 років. Незначні масштаби підвищення рівня кваліфікації персоналу доповнюються скороченням кількості працівників, навчених новим професіям (в 2014р. в Україні новим професіям навчалися всього 1,8% від облікової кількості штатних працівників) [6]. Це при тому, що за даними міжнародних експертів, 10 найбільш затребуваних у 2010 році професій у 2004 році не існували.

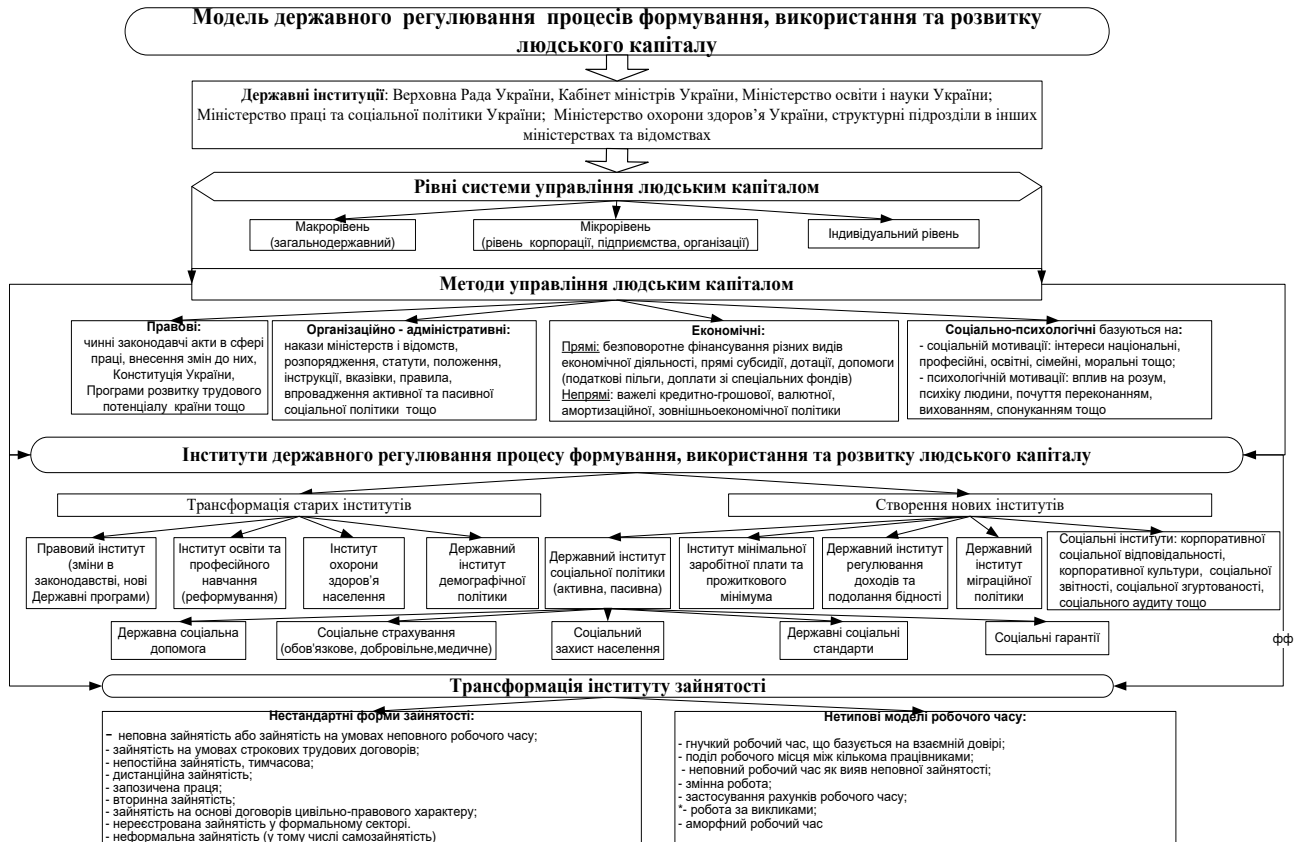


Рис. 2 – Модель державного регулювання процесів формування, використання та розвитку людського капіталу (складено авторами)



Рис. 3 – Форми та типи професійного навчання на мікрорівні (складено авторами на основі [9])

Система освіти, професійної підготовки в Україні має особливості, які є перешкодою у формуванні і розвитку людського капіталу, а саме: навчання людей, постійне оновлення знань, кваліфікаційне зростання не стало необхідною потребою; професійна освіта зорієнтована на вузького спеціаліста, малоздатного до професійної мобільності та творчої поведінки; недостатня участь бізнесу в освітніх процесах тощо.

Управління формуванням людського капіталу – це процес створення продуктивних здібностей людини за допомогою інвестицій (кошти, ресурси, час, сили) у конкретні процеси життєдіяльності. Проте, інвестування - це передумова виробництва людського капіталу, але не саме виробництво, яке здійснюється в процесі активної діяльності людини, в якій майбутній власник цього капіталу виступає і об'єктом, і суб'єктом, і результатом. При цьому слід підкреслити, що в період здобуття загальної та професійної освіти формується потенційний людський капітал. Якщо особа не використовує в економічній діяльності свої здібності, навички, знання тощо, то її потенційний капітал не перетворюється в реальний. Отже, поняття людського капіталу, його управління в істинному розумінні цього терміну може стосуватися зайнятого населення – саме воно використовує його в економічній діяльності та отримує дохід від його використання.

До основних форм управління використанням (реалізацією) людського капіталу слід віднести: трансформацію інституту зайнятості (в т.ч. нетипові її форми), оплату праці, соціальне партнерство, сучасні інститути використання персоналу (аутсорсинг аутстафінг, аутплейсмент, лізинг персоналу, коворкінг, кадровий аудит, HR-консалтинг та ін.).

В умовах трансформаційних змін, з появою нових інститутів на ринку праці, з розвитком нових, нестандартних форм зайнятості та моделей організації робочого часу спостерігається позитивний вплив на використання потенціалу людського капіталу шляхом зміни соціально-трудова відносин, впровадження гомоцентричної моделі управління, соціалізації праці, власності, управління на мікрорівні.

Значну роль в управлінні використанні людського капіталу виконує інститут соціального партнерства, який сприяє узгодженню та захисту інтересів найманих працівників, роботодавців за участю держави. Його метою є запобігання конфліктів, узгодження суперечностей, забезпечення балансу соціально-економічних інтересів роботодавців і працівників, гармонізація взаємовідношень між ними, підвищення рівня та якості трудового потенціалу, що в свою чергу є необхідною умовою ефективного використання людського капіталу.

В моделях соціального партнерства, які засновані на основі трипартизму, держава виступає безпосереднім учасником процесу узгодження інтересів роботодавців та представників профспілок. Держава виступає як гарант конституційних, законодавчих прав усіх сторін соціального партнерства, а також як координатор, організатор, незалежний регулятор соціально-трудових відносин. Вона реалізує ці функції через надання чинності законодавчим та нормативним актам, ініціює розвиток соціального партнерства, здійснює ухвалення державних програм щодо удосконалення соціально-трудових відносин, бере участь у підготовці та підвищенні кваліфікації кадрів, координує наукові дослідження в сфері праці [11, с.135].

Становлення партнерських відносин між державою, бізнесом і найманими працівниками має здійснюватися також на основі формування ефективного механізму соціальної відповідальності бізнесу, який сприяє формуванню та нарощуванню людського капіталу, зростанню ефективності мотивації працівників.

Потенціал людського капіталу реалізується завдяки гідній оплаті праці, оскільки мотивація економічної активності започаткована у матеріальній площині. Заробітна плата є потужним джерелом формування, функціонування та нагромадження людського капіталу. Політика оплати праці в Україні не сприяє розширеному відтворенню робочої сили, оскільки більше орієнтована на виживання, що призводить до гальмування процесів модернізації економіки на всіх рівнях.

Порівняльна характеристика номінальної та реальної заробітної плати представлена в табл. 4.

Таблиця 4 – Динаміка середньомісячної номінальної та реальної заробітної плати

Показники Рік	Номінальна заробітна плата, грн	Відсотки до попереднього року		
		номінальна заробітна плата, %	реальна заробітна плата, %	відхилення реальної заробітної плати до попереднього року, +/-
2005	806	136,7	120,3	-
2008	1806	133,7	106,3	-14,0
2009	1906	105,5	90,8	-15,5
2010	2239	120,0	110,2	19,4
2011	2633	117,6	108,7	-1,5
2012	3026	114,9	114,4	5,7
2013	3265	107,9	108,2	-6,2
2014	3480*	106,0	93,5	-14,7

*Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим і м. Севастополя
Джерело: складено авторами за даними [6]

Аналіз показує, що з 2005 по 2014р. спостерігається стійка тенденція до зменшення реальної заробітної плати, її відхилення від номінальної в бік зменшення. Так, найбільше падіння реальної заробітної плати відзначається у кризові періоди 2008–2009 рр. (-15,5%), та у 2014 р. (-14,7%), що не сприяє повній реалізації людського

капіталу, оскільки задовольняє потреби нижчого рівня, позбавляючи повноцінних стимулів до творчої праці.

Характерними інструментами реалізації потенціалу людського капіталу виступають аутсорсинг, аутстафінг, коворкінг, лізинг персоналу, які відносяться до основних видів запозиченої праці як у вітчизняній, так і в зарубіжній практиці.

Сутність інституту аутсорсингу полягає в тому, що організація передає одну або кілька своїх непрофільних функцій іншій сторонній організації на підставі цивільно-правової угоди. Працівники перебувають у штаті організації-надавача персоналу, але виконують свої трудові функції, обслуговуючи організацію-замовника персоналу.

Аутстафінг – процес прийому компанією на роботу спеціаліста, який працює у клієнтській компанії. Відповідальність несуть обидві сторони, а формальну роботу (оформлення трудової книжки, відрахування податків) бере на себе аутсорсингова компанія.

Лізинг людських ресурсів – оренда персоналу на довгостроковій основі. Компанія-наймач оплачує тільки послуги агентства-лізингодавця, не пов'язуючи себе зі співробітником жодними юридичними відносинами. Спеціаліст залишається в штаті компанії-лізингодавця.

Коворкінг – це нова модель організації роботи людей, найчастіше фрілансерів, з різним типом зайнятості у єдиному робочому просторі для своєї професійної діяльності (це може бути колективний офіс). Коворкінги характеризують гнучка організація робочого простору, учасники залишаються вільними і незалежними. На відміну від роботи вдома мають можливість спілкуватися, обмінюватися ідеями та допомагати один одному.

Лізинг людських ресурсів – оренда персоналу на довгостроковій основі. Лізинг передбачає тимчасове залучення персоналу зі сторони з попереднім їх підбором і навчанням та передачу з кадрової агенції в розпорядження іншого фактичного роботодавця фахівців необхідної кваліфікації та профілю для виконання певних функцій на користь цієї організації. Спеціаліст залишається в штаті компанії-лізингодавця. Це новий вид бізнесу, який приносить прибуток і забезпечує ринок праці кваліфікованими працівниками.

Невіддільною частиною корпоративної культури у розвинутих країнах є аутплейсмент. Це комплекс заходів, спрямованих на надання допомоги скороченим працівникам у працевлаштуванні та адаптації за допомогою спеціалізованих агенцій шляхом надання консультацій та інформаційної підтримки щодо пошуку нового місця роботи. Ця послуга полягає у допомозі у процесі працевлаштування (оцінювання, уточнення, планування дій, пов'язаних з пошуком роботи, опрацювання резюме, підготовка до співбесіди, психологічна підтримка, ресурсна допомога, консультаційний супровід під час пошуку роботи). Працівник отримує інформацію про ринок праці, його цілеспрямовано просувають кар'єрними сходами цікавих йому компаній, допомагають пройти усі етапи відбору [9, с. 136].

Одне із чільних місць в підвищенні якості людського капіталу корпорацій належить кадровому консалтингу (або HR-консалтинг), який передбачає надання допомоги у вигляді консультаційних кадрових послуг: рішення з питань підвищення кваліфікації і управління кадрами, оцінка висококваліфікованих кадрів; планування трудових ресурсів, розробка та впровадження системи атестації кадрів, аутсорсинг кадрового діловодства; розробка систем мотивації (заохочення) персоналу; консалтинг у галузі конфліктології, оцінка ефективності системи матеріального стимулювання та оплати

праці персоналу і систем управління людським капіталом, кадровий аудит (експертна оцінка відповідності кадрового потенціалу компанії її цілям і стратегіям), формування корпоративної культури тощо.

Все більшого поширення набуває навчальний консалтинг, який здійснюється у формі проведення тренінгів, семінарів, конференцій, курсів, запровадження методів ділової та ролевої гри, методу майстер-класу тощо.

Отже, в сучасних умовах трансформаційних перетворень зазначені інструменти сприяють підвищенню якості та конкурентоспроможності людського капіталу, ефективному його використанні як на мікро-, так і на макрорівні.

Специфіка людського капіталу й інвестицій у нього проявляється передусім у тому, що він не може формуватися і розвиватися без безпосередньої участі (без втрати часу і сили) його майбутнього власника. Тому необхідною умовою ефективного управління розвитком людського капіталу на будь-якому рівні є раціональне розуміння і прихильне ставлення до нарощування людського капіталу з боку його майбутніх власників. Потреба у забезпеченні конкурентних переваг, прибутковості, збільшення національного багатства створюють економічний інтерес роботодавця і держави і розвитку людського капіталу. Базуючись на такому розумінні, управління розвитком людського капіталу має включати модель взаємодії інтересів держави, роботодавця, індивідуума у розширеному відтворенні людського капіталу. Слід особливо звернути увагу на мотивацію на особистісному рівні, що є дуже важливою і необхідною умовою для того, щоб процес формування, використання і розвитку людського капіталу мав цілком завершений характер. У такому процесі відбувається якісне оновлення людського капіталу, при якому підвищення рівня знань і практичних навичок супроводжується розвитком можливостей їх практичної реалізації. За рахунок цього збільшуються індивідуальні доходи власників людського капіталу, зростає прибутковість підприємства та національний дохід країни, оскільки якісні складові людського капіталу, які дістають застосування у повсякденному практичному житті: 1) підвищують індивідуальну продуктивність праці людини; 2) розвивають у людини ділові навички і підприємливість, здатність приймати раціональні рішення; 3) підвищують чутливість до сприйняття нових наукових розробок; 4) розвивають інтелект та індивідуальні здібності до генерування нових технологічних ідей та раціональної організації виробництва відповідно до конкретних умов господарювання. Отже, за рахунок цих ключових факторів прогресу, закладених у самій людині, можна створити нову економічну основу сталого розвитку (економічного, екологічного та соціального), який може підтримуватися протягом тривалого часу.

Реалізація мотиваційної моделі розвитку людського капіталу має базуватися на наступних принципах. По-перше, докорінній зміні ставлення до людини, віднесення її до ресурсу ключового значення. Завдяки впровадженню в практику такого ставлення до робочої сили японські і європейські компанії в конкурентній боротьбі з американськими фірмами зміцнили свої позиції. В зв'язку з цим на фазі виробництва робочої сили відбулися значні зміни: починаючи з перегляду всієї системи підготовки фахівців і робітників і закінчуючи змінами системи трудових відносин. По – друге, забезпечення відповідності освітнього рівня працездатного населення та рівня його доходів, що сприятиме мотивації до здобуття високої освіти і трансформації освітнього потенціалу повною мірою у людський капітал. У масовій свідомості населення має

бути сформована стійка внутрішня потреба мати високий рівень культури і освіти. Це можливо лише тоді, коли заробітна плата, професійний та суспільний статус особи, її матеріальний добробут залежатимуть від освітньо-кваліфікаційного рівня. На жаль, в Україні поки що взаємозалежність між вказаними параметрами реалізується далеко не завжди. Тому необхідно забезпечити отримання адекватної віддачі від людського капіталу. По-третє, стимулювання роботодавців до здійснення інвестицій у безперервне підвищення кваліфікації та перепідготовку персоналу. Це пов'язано із швидким старінням знань, досвіду, майстерності. Якщо раніше вищої освіти було достатньо для 20-25 років практичної діяльності, то нині оптимальний термін ефективності дорівнює 5-7 років, а в галузях, що визначають науково-технічний прогрес 2-3 роки. Дослідження стану цього питання в Україні приводить до невтішних висновків. По-четверте, забезпечення співпраці між навчальними закладами та роботодавцями в процесі підготовки кадрів. Це сприятиме не тільки підвищенню якості освіти, але й удосконаленню структури підготовки кадрів відповідно до потреб економіки. По-п'яте, формування активної поведінки особи, відроджувати та розвивати її здатності до конкуренції, стверджувати принципи самостійності та самовідповідальності, розвивати прагнення до самореалізації. Це потребує зміни акцентів виховання: не покірливих і слухняних, а активних, ініціативних, амбітних членів суспільства.

З огляду на дослідження інституціональних умов, які впливають на формування, використання та розвиток людського капіталу, нами запропонована інституціональна модель управління людським капіталом (рис. 4).

Модель включає інструменти, напрямки, результати впливу інституційних чинників на систему управління людським капіталом.

Таким чином, центром стратегії управління розвитком людського капіталу повинна стати людина. Ця стратегія має служити інтересам громадянина, підприємства, країни. На мікрорівні слід більше приділяти уваги таким чинникам розвитку: участі людського капіталу в розробленні стратегії підприємства; впровадження концепції «організації, що навчається» та пропаганді безперервної освіти; впровадження в корпораціях модель професійних компетенцій «ключових працівників», які мають найвищі показники результативності та авторитет в колективі; застосовувати політику Talent Management – залучення й утримання перспективних талановитих фахівців; проводити інноваційну мотиваційну політику; запровадження програми розвитку для кожного працівник, створення внутрішнього кадрового резерву; проведення діагностики компетенцій персоналу підприємства, необхідного для успішного стратегічного розвитку підприємства; розробка інвестиційних програм в людський капітал та визначення інструментів їх реалізації; зміцнення зв'язків з іншими компаніями з й освітніми структурами з навчання і тренінгу; приділяти увагу розвитку глобального складу мислення; бенчмаркінгу людського капіталу; впровадженню корпоративної соціальної відповідальності; аналізу і постійному вдосконаленню організаційної культури.

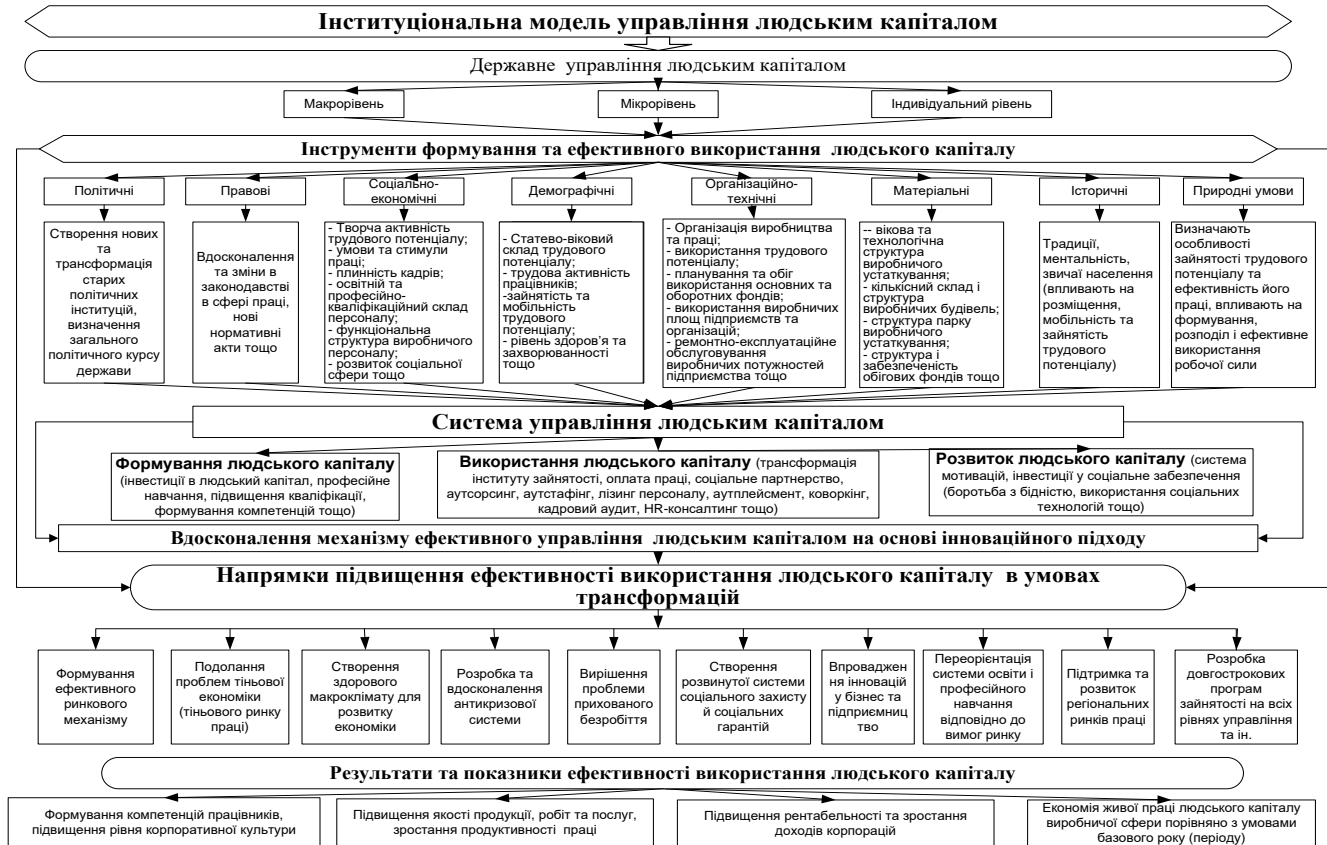


Рис. 4 – Інституціональна модель управління людським капіталом (складено авторами).

Важливе місце в управлінні розвитком людського капіталу на макрорівні займає соціальне забезпечення (виплата мінімального рівня заробітної плати, її індексація згідно з прожитковим мінімумом; задоволення освітньо-культурних потреб та підтриманню належного рівня охорони здоров'я з метою всебічного розвитку особистості; вирівнювання рівнів життя окремих категорій населення тощо). Головною перешкодою у розвитку людського капіталу є бідність, подолання якої має здійснюватися не стільки за рахунок державної підтримки малозабезпечених, скільки на основі більш активних заходів, зокрема забезпечення працюючих громадян або безробітних робочими місцями, комфортними умовами праці та гідною оплатою праці, організація навчання та підвищення кваліфікації тощо.

Список використаних джерел

1. Інституційні засади формування економічної системи України: теорія і практика:[монографія]/ З. Ватаманюк, С. Панишин, О. Дорош, Н. Гнатюк; за ред. З. Ватаманюка.- Львів: Новий Світ, 2000, 2005.- 648с.
2. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки:[монографія] / О.А. Грішнова – К.: Т-во "Знання", КОО, 2001. – 254 с.
3. Шкода Т.Н. Наукові підходи до управління людським капіталом підприємства / Т.Н. Шкода // Вісник Донецького університету. Серія В: Економіка і право. Спеціальний випуск. - 2012. – Т.1. – С. 296-299.
4. Кірдіна О.Г. Завдання системи управління людським капіталом підприємства / О.Г. Кірдіна // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2013. - № 42. – С.375 – 378.
5. Петрова І. Обґрунтування стратегічного підходу до управління людськими ресурсами організації / І.Петрова // Україна:аспекти праці – 2011. - №1. – С.25- 30.
6. Державна служба статистики України [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat_u/publ11_u.htm.
7. Гізело О.І. Інвестиції в людський капітал як умова соціального розвитку України / О.І. Гізело // Ринок праці та зайнятість населення. – 2015. – 1(42). - С. 11-14.
8. Доповідь про людський розвиток за 2015 рік/ Програма розвитку ООН [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://hdr.undp.org/en>
9. Ларіна Я. Розвиток людського капіталу в умовах глобалізації: [монографія]/Я. Ларіна, О. Брацлавська. – К.: ВЦ «Академія», 2012. – 248 с.
10. Пархоменко В.Д. Концептуальні підходи щодо перепідготовки кадрів з питань інтелектуальної власності / В.Д.Пархоменко, О.В.Пархоменко, Г. Н. Сердюк, С.М. Болелій // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: Збірник наукових праць. – Маріуполь: ПДТУ, 2008. – С.12-15.
11. Колот А.М. Соціально-трудова сфера: стан відносин, нові виклики, тенденції розвитку: [монографія] / А.М. Колот. – К.:КНЕУ, 2010. – 251 с.