

УДК 331.101.3

СТРАТЕГІЧНА КАРТА ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ

Берсуцький А.Я., д.е.н., доцент, в.о. ректора Донецького університету економіки та права, м. Донецьк.
Каменська О.О., к.е.н., заступник завідувача кафедри обліку, аудиту та економічного аналізу Донецького університету економіки та права, м. Донецьк.

Берсуцький А. Я., Каменська О. О. Стратегічна карта як ефективний інструмент управління людським капіталом.

У статті обґрунтовано необхідність формування механізму управління людським капіталом за допомогою стратегічних карт. Розроблена стратегічна карта людського капіталу, яка сприяє доведенню інформації про стратегічні цілі підприємства до всіх її співробітників. У результаті співробітники навчаються стратегічно мислити й можуть внести власні ідеї й доповнення у формулювання місії та стратегії підприємства. У процесі впровадження стратегічних карт підприємство одержує можливість не просто аналізувати й оцінювати результати діяльності за минулий період, але й ефективно управляти своєю діяльністю на основі даного аналізу. Конкурентоспроможність підприємств прямо залежить від здатності провадити продукцію точно в строк, за мінімальною ціною й з винятковою якістю. При цьому головною умовою утримання існуючих і завоювання нових клієнтів є безперечне виконання договірних зобов'язань по всіх укладених контрактах. Істотне значення має погодженість даних цілей із загальною місією й стратегією підприємства. Тому стратегічні цілі людського капіталу визначаються як для підрозділів, так і для рівнів організаційної структури. Заключним етапом впровадження стратегічної карти є план заходів, що передбачав відповідальних за виконання конкретних заходів і строки проміжних і підсумкових звітів. Модель стратегічної карти людського капіталу дає можливість представити людський капітал як величину, постійно конвертовану в наявні кошти або ліквідні активи за рахунок більших обсягів продажів і менших витрат.

Берсуцкий А. Я., Каменская О. А. Стратегическая карта как эффективный инструмент управления человеческим капиталом.

В статье обоснована необходимость формирования механизма управления человеческим капиталом с помощью стратегических карт. Разработана стратегическая карта человеческого капитала, которая содействует доведению информации о стратегических целях предприятия до всех ее сотрудников. В результате сотрудники учатся стратегически мыслить и могут внести собственные идеи и дополнения в формулирование миссии и стратегии предприятия. В процессе внедрения стратегических карт предприятие получает возможность не просто анализировать и оценивать результаты деятельности за прошедший период, но и эффективно управлять своей деятельностью на основе данного анализа. Конкурентоспособность предприятий напрямую зависит от способности производить продукцию точно в срок, по минимальной цене и с исключительным качеством. При этом главным условием удержания существующих и завоевания новых клиентов является бесспорное выполнение договорных обязательств по всем заключенным контрактам. Существенное значение имеет согласованность данных целей с общей миссией и стратегией предприятия. Поэтому стратегические цели человеческого капитала определяются как для подразделений, так и для уровней организационной структуры. Заключительным этапом внедрения стратегической карты является план мероприятий, предусматривающий ответственных за выполнение конкретных мероприятий и сроки промежуточных и итоговых отчетов. Модель стратегической карты человеческого капитала дает возможность представить человеческий капитал как величину, постоянно конвертируемую в наличные средства или ликвидные активы за счет больших объемов продаж и меньших затрат.

Bersutsky A., Kamenskaya A. Strategic map as a tool for effective management of human capital.

In article is proved the necessity of the controlling mechanism formation by a human capital with the help of strategic maps. The strategic map of a human capital which helps finishing of information on strategic objectives of the entity to its all employees is developed. As a result employees learn to think strategically and can bring their own ideas and additions in a formulation of mission and entity strategy. In the course of implementation of strategic maps the entity has an opportunity not simply to analyze and estimate results of activities for last period, but also effectively to manage the activities on the basis of this analysis. Competitiveness of the entities directly depends on a capability to make products just in time, at a minimum price and with exclusive quality. Thus the main condition of deduction existing and gains of new clients is indisputable accomplishment of contractual commitments under all signed contracts. Essential value has coordination of these purposes with general mission and entity strategy. Therefore strategic objectives of a human capital are determined both for divisions, and for levels of organizational structure. The final stage of implementation of a strategic map is the actions plan providing responsible for accomplishment of specific actions and terms of interim and closing statements. The model of a strategic map of a human capital gives the chance to provide a human capital as size, constantly convertible to cash or quick assets at the expense of large volumes of sales and smaller costs.

Постановка проблеми. На сучасному етапі економічних перетворень проблема ефективного управління людським капіталом на промислових підприємствах не викликає сумніву у своїй актуальності. Менеджмент підприємств сьогодні потребує такої системи показників, яка зможе описувати та передбачати ріст вартості та продуктивності праці робітників у стратегічному аспекті. Традиційні кількісні показники направлені на вимір витрат праці, обсягу можливостей робітників та часу у короткостроковій перспективі. Доповнення даних показників якісними характеристиками (задоволеність працівників, підготовленість персоналу, ступінь мотивованості персоналу та інше.), які створюють основу людського капіталу, дозволяє керівникам підприємств концентрувати свої зусилля на цінностях, знаннях та реакціях людей у відповідності зі стратегією. Підприємства, які визнають цінність людського фактору та відносяться до нього як до капіталу, до ресурсу, який працює на підвищення економічної вартості, по статистиці є найбільш перспективними.

Аналіз останніх досліджень. Дослідженнями з проблем управління людським капіталом займалися як вітчизняні, так і зарубіжні вчені, а саме: Суков Г.С. [1, С. 27], Федосеев В.Н. [2, С. 39], Харкянен Л. [3, С. 15]. Стратегічний аспект даної проблеми достатньо повно висвітлено у працях Нечипоренко В. [4, С. 8], Нивен Пол Р. [5, С. 19], Фитц-енц Як. [6, С. 92], Фридаг Хервиг Р. [7, С. 120], Рамперсад К. Хьюберт [8. С. 34] та інших. Аналіз літературних джерел свідчить про те, що сьогодні відсутній єдиний методичний підхід до управління людським капіталом, що підтверджує необхідність подальшого розвитку даної проблеми у стратегічному аспекті промислового підприємства.

Метою статті є розробка стратегічної карти людського капіталу промислового підприємства, яка дозволяє впровадити принципово нові підходи до управління персоналом підприємства в системі стратегічних показників збалансованої системи.

Виклад основного матеріалу дослідження. В останні роки зростає кількість компаній, що впроваджують у практику своєї діяльності стратегічні карти. Багато компаній використовують цей спосіб опису стратегії під іншими назвами й розробляють власний формат карти, що іноді лише почасти нагадує вихідну модель Каллана й Нортону. У науковій літературі існує безліч різних варіацій на тему стратегічних карт і їх графічної інтерпретації, але всі вони призначені для оцінки ефективності діяльності компанії у взаємозв'язку із загальною стратегією [1].

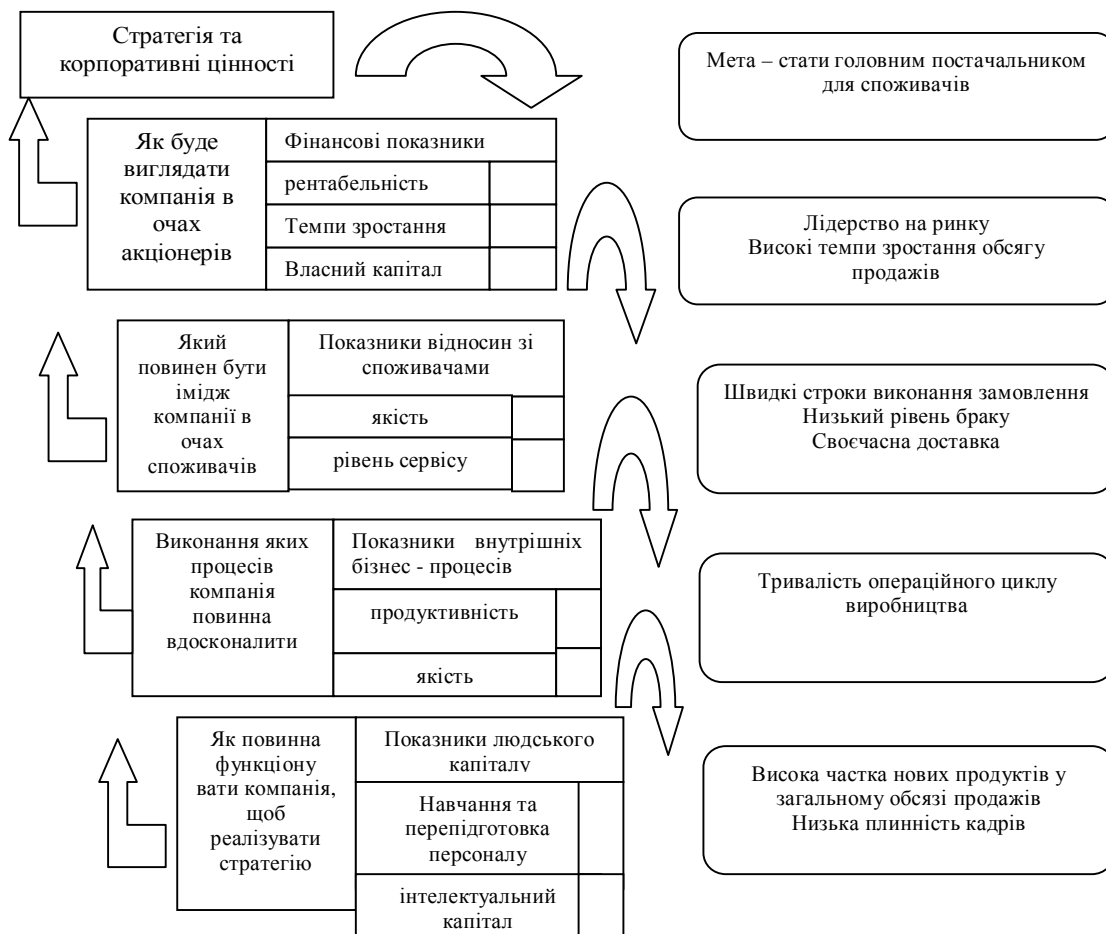


Рис. 1. Модель стратегічних карт Л. Мейселя [2]

До моделей, досить близьких до методології стратегічних карт Каплана й Нортону, можна віднести піраміду діяльності компанії К. Мак-Найра, Р. Линча й К. Кросу, модель стратегічних карт Л. Мейселя, систему EP2M К. Робертса й П. Адамса, систему «Результати й детермінанти» Фицджеральда й ряд інших. Слід також зазначити, що з розвитком стратегічного керування кожна з перерахованих вище концепцій допрацьовувалися й удосконалювалися іншими вченими й фахівцями.

Основна ідея піраміди діяльності компанії К. Мак-Найра, Р. Линча й К. Кросу полягає в орієнтації на споживача й виявленні зв'язки між загальною стратегією компанії й фінансовими показниками її діяльності, доповненими ще декількома коефіцієнтами нефінансового характеру. Піраміда діяльності ґрунтується на концепціях загального керування якістю й промисловими розробками, а також обліку витрат по видах діяльності в ланцюжку цінностей компанії.

Система EP2M (Effective Progress and Performance Measurement - оцінка ефективності діяльності й росту) була розроблена Кристофером Адамсом і Пітером Робертсоном.

Альтернативою класичної моделі Каплана й Нортону виступає модель стратегічних карт Л. Мейселя, яка хоча й має теж назва, але відрізняється від вихідної моделі авторів збалансованої системи показників утримуванням ключових аспектів діяльності компанії (рис. 1).

Зарубіжний досвід взаємодії працівника й організації становить практичний інтерес для вітчизняних промислових підприємств, тому що сьогодні саме людський капітал є головним чинником сталого розвитку підприємства [2].

Людський капітал більшою мірою представлений за допомогою нефінансових показників (компетентність співробітників, умотивованість на досягнення цілей, ступінь задоволеності результатами роботи і т.д.). Нефінансові показники становлять основу стратегічних карт підприємства лише в тому випадку, коли вони являють собою єдину систему взаємопов'язаних і ретельно відібраних показників, нечисленних, але достатніх для опису стратегічних цілей. У результаті впровадження стратегічних карт підприємство одержує можливість не просто аналізувати й оцінювати результати діяльності за минулий період, але й ефективно управляти своєю діяльністю на основі даного аналізу. Конкурентоспроможність підприємств прямо залежить від здатності провадити продукцію точно в строк, за мінімальною ціною й з винятковою якістю. При цьому головною умовою утримання існуючих і завоювання нових клієнтів є безперечне виконання договірних зобов'язань по всіх укладених контрактах.

Це, у свою чергу, вимагає розробки й впровадження принципово нових підходів до керування персоналом підприємства, знання й здатності якого сьогодні є основним джерелом збільшення вартості підприємства у відповідності зі стратегією. Серед підприємств, що демонстрували високі стратегічні результати діяльності 73% респондентів приділяли значної уваги комунікації стратегії співробітникам підприємства. Серед підприємств, що демонстрували середні або нижче середнього результати, тільки 28% відзначили важливість цього напрямку. Без обліку стратегії персоналом підприємства неможливо створити стратегічну відповідність, що утрудняє реалізацію стратегічних цілей. Стратегічна карта сприяє доведенню інформації про стратегічні цілі підприємства до всіх її співробітників. У результаті співробітники навчаються стратегічно мислити й можуть внести власні ідеї й доповнення у формулювання місії й стратегії підприємства [9].

На рис. 2 представлені основні етапи розробки стратегічної карти людського капіталу. Стратегічна карта людського капіталу може розроблятися на період від трьох до десяти років залежно від різних умов функціонування підприємства. Оптимальна кількість показників стратегічної карти значною мірою залежить від рівня корпоративної ієрархії: на корпоративному рівні й на рівні окремих підрозділів звичайно використовується 10 - 20 показників, на рівні відділів - 5 - 10, на рівні конкретного працівника - 3 - 5 показників. Різна кількість показників обумовлена тим, що в стратегічній карті кожного рівня повинні бути тільки ті показники, на динаміку яких працівники даного рівня безпосередньо впливають, показники, на виконання яких працівники впливати не можуть, не повинні включатися в стратегічну карту. Для кожного показника, який включено до стратегічної карти, необхідно встановити прогнозне (цільове) значення, на досягнення якого повинні бути спрямовані зусилля працівників за допомогою розробки відповідних заходів.

У процесі впровадження стратегічної карти людського капіталу підприємству необхідно визначити як короткострокові, так і довгострокові цілі даного виду нематеріальних активів і корегувати поточну діяльність на основі останніх. Істотне значення має погодженість даних цілей із загальною місією й стратегією підприємства. Тому стратегічні цілі людського капіталу визначаються як для підрозділів, так і для рівнів організаційної структури. Заключним етапом впровадження стратегічної карти є план заходів, що передбачав відповідальних за виконання конкретних заходів і строки проміжних і підсумкових звітів.

На рис. 3 представлена модель стратегічної карти людського капіталу у взаємозв'язку з іншими складовими ЗСП промислового підприємства.

Модель стратегічної карти людського капіталу дає можливість представити людський капітал як величину, постійно конвертовану в наявні кошти або ліквідні активи за рахунок більших обсягів продажів і менших витрат.

Для правильного формулювання цілей людського капіталу необхідно мати чітке бачення про види компетенцій, які сприяють виконанню ключових внутрішніх бізнес - процесів підприємства. Опис даних компетенцій дозволить сформулювати групи найцінніших положень у процесі реалізації стратегії й оцінити всі розбіжності між майбутніми потребами підприємства й існуючою реальністю. Усунення даних розбіжностей можливо шляхом навчання або наймання співробітників, що володіють необхідними вміннями.

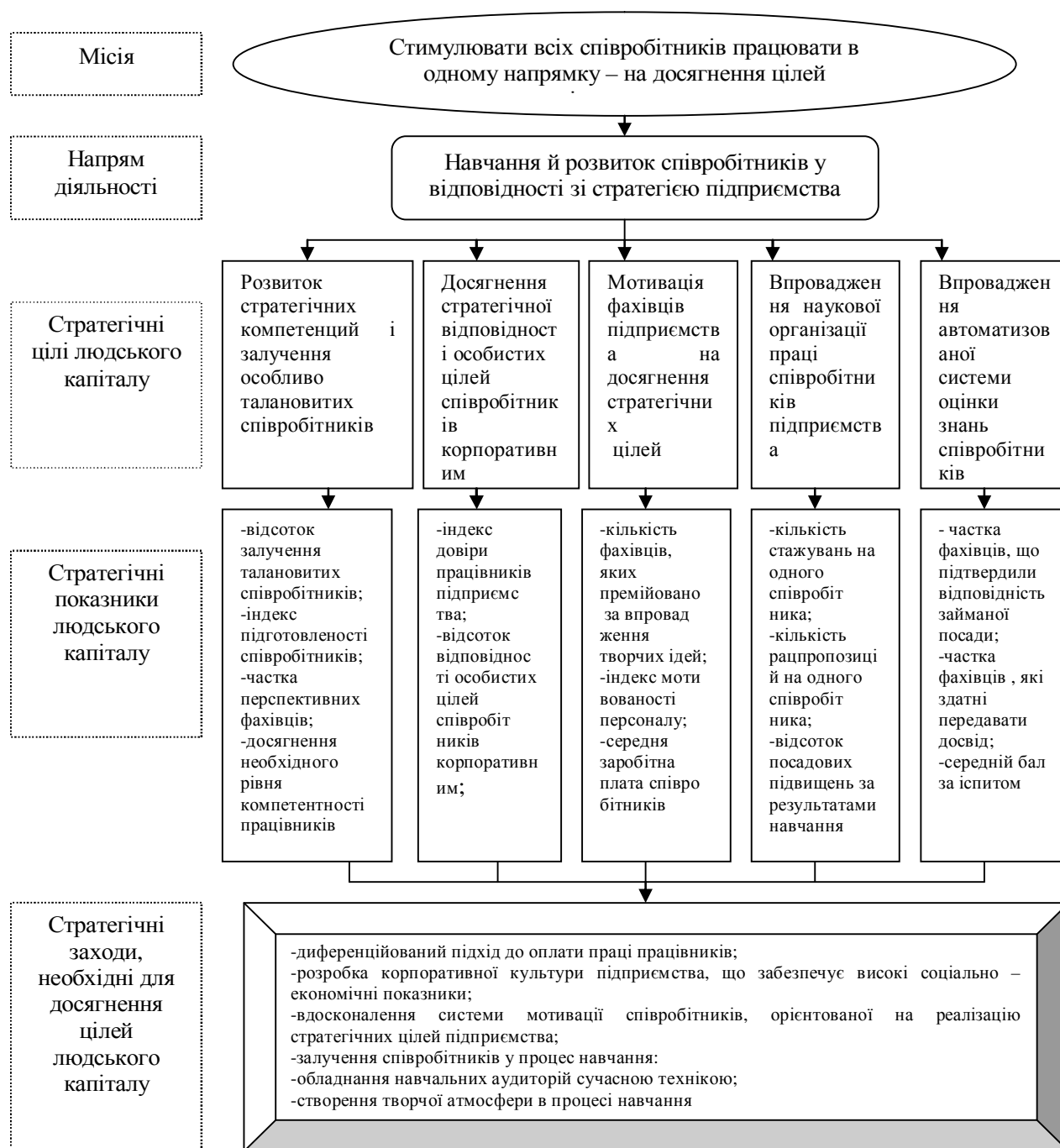


Рис. 2. Етапи розробки стратегічної карти людського капіталу [авторська розробка]

Більшість підприємств, що впроваджують ЗСП, прагнуть створити унікальні цілі людського капіталу, що визначають їхні конкурентні переваги, зневажаючи при цьому виділенням відповідного обсягу ресурсів на їхню реалізацію. Цілі людського капіталу будь-якого підприємства так чи інакше пов'язані з певними видатками на навчання й розвиток персоналу, підвищення кваліфікації й впровадження наукових розробок, однак кошти в таких випадках найчастіше заощаджуються, тим самим гальмуючи процес досягнення стратегічних цілей підприємства [7].

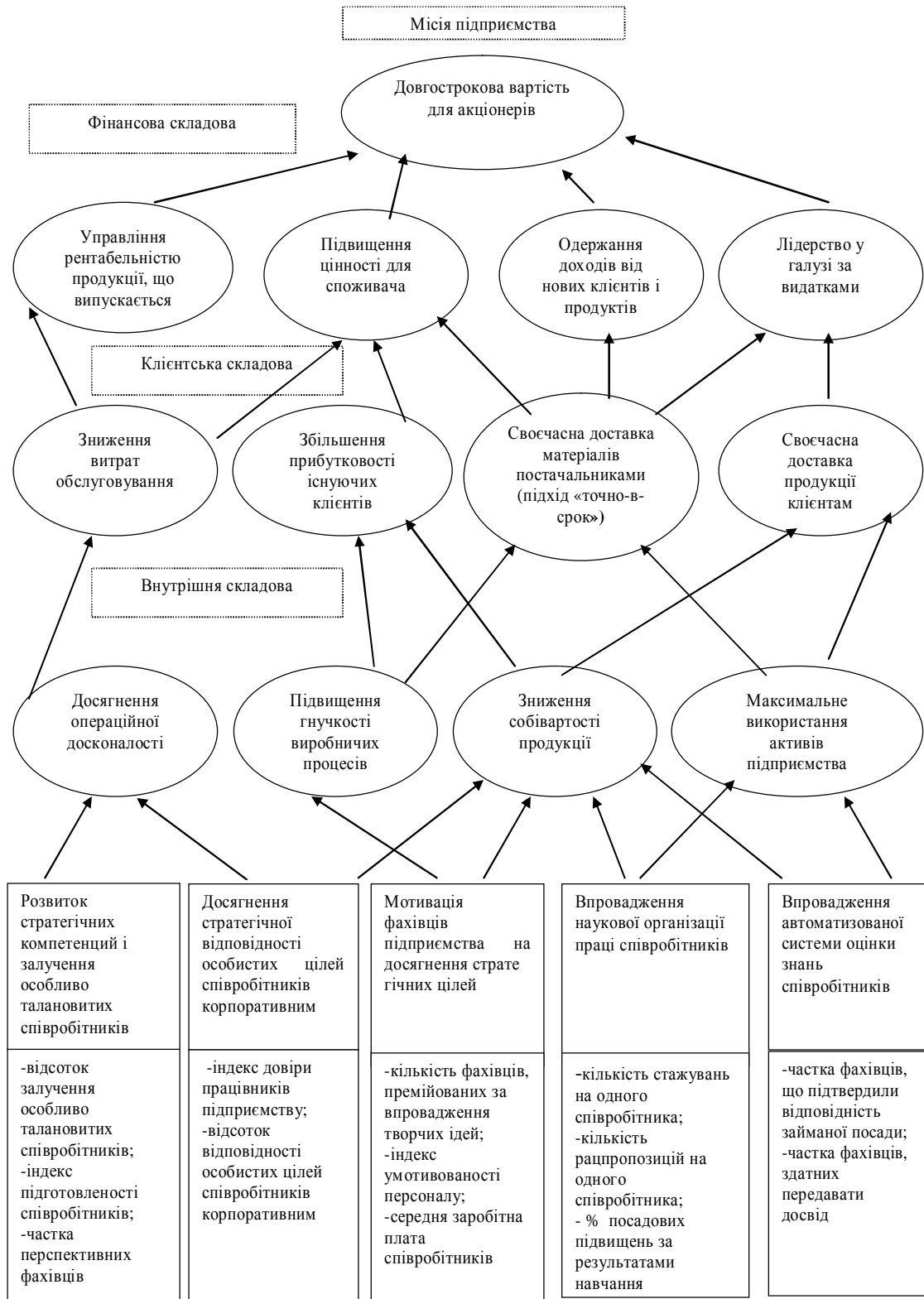


Рис. 3. Модель стратегічної карти людського капіталу у взаємозв'язку з іншими складовими ЗСП промислового підприємства [авторська розробка]

Стратегічні цілі людського капіталу, як правило, характеризуються високим ступенем актуальності для підприємства, і відповідно, повинні переглядатися не рідше одного разу на рік. При цьому їх необхідно оцінювати за наступними критеріями:

- 1) розробити таку кількість показників, яка дозволить дати всебічну оцінку відповідної стратегічної мети;
- 2) спростити до мінімуму розрахунки розроблених показників, що характеризують дану мету;

3) здійснювати періодичний контроль за досягненням цільових значень відповідних показників, і у випадку їх масового невиконання переглядати стратегічну мету;

4) проводити оцінку внеску кожного співробітника підприємства в досягнення корпоративних цілей і розробляти відповідні заходи, спрямовані на поліпшення показників діяльності співробітників.

Взаємозв'язок, який присутній у стратегічних картах: мета - показники - цільові значення – заходи, дозволяє відслідковувати відсоток виконання окремих показників по кожному співробітнику й вчасно реагувати на відхилення від цільових значень за допомогою проведення коригувальних заходів, а у випадку масового невиконання – перегляду стратегічних цілей.

Висновки. Стратегічна карта є ефективним інструментом управління діяльністю підприємства, орієнтованого на стратегію, а успішна її реалізація забезпечується за допомогою професіоналізму працівників. Без керівництва у вигляді стратегічної карти, програми розвитку персоналу на підприємстві не мають чітко структурованого плану дій, щодо того, якими знаннями повинен володіти працівник, щоб досягти прогнозних значень стратегічно важливих показників, який розмір премії одержить при виконанні показників, які включено у стратегічну карту.

Стратегічна карта спрямовує програми відділів людських ресурсів – набір персоналу, навчання, планування кар'єрного росту – у русло розвитку людського капіталу підприємства. Розбудовуючи, інтегруючи свій людський капітал і приводячи його у відповідність з найважливішими стратегічними процесами, підприємство забезпечує високу рентабельність нематеріальних активів.

Стратегічна карта людського капіталу - це не тільки вдалий спосіб ілюстрування стратегії, але й ефективний інструмент комунікації даної стратегії співробітникам.

Для кожного показника стратегічної карти, необхідно встановити прогнозне значення. Досягнення прогнозних значень показників стратегічної карти людського капіталу відбувається в рамках системи мотивації співробітників.

Список використаних джерел:

1. Суков Г.С. Управление развитием персонала на машиностроительном заводе. Теория и практика / Г.С. Суков, И.Я.Тупик.– К.: КНЕУ, 2008. – 232 с.
2. Федосеев В.Н. Управление персоналом организации: учеб. пособ / В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин. – М.: Издательство «Экзамен», 2004. – 368 с.
3. Харкянен Л. Инвестиції в людину – фактор розвитку економіки / Л. Харкянен // Віче. – 2000. – № 11. – С. 97-105.
4. Нечипоренко В. Погляд у майбутнє: Стратегічне планування у страховій компанії / В. Нечипоренко // Управленческий учет и бюджетирование. – К., 2008. – № 2. – С.63-65.
5. Нивен Пол Р. Сбалансированная система показателей – шаг за шагом: Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов / Пол Р. Нивен.: пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. – 328 с.
6. Фитц-енц Як. 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.
7. Фридаг Хервиг Р. Сбалансированная система показателей / Р. Фридаг Хервиг , Вальтер Шмидт; [пер. с нем. М.В. Лапшинова]. – М.: Издательство “Омега – Л”, 2006. – 144 с.
8. Рамперсад К. Хьюберт. Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность / Хьюберт К. Рамперсад.: пер. с англ. – 386 с. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – С. 26.

Ключові слова: людський капітал, стратегія, стратегічна карта, збалансована система показників, нефінансові показники, стратегічна мета.

Ключевые слова: человеческий капитал, стратегия, стратегическая карта, сбалансированная система показателей, нефинансовые показатели, стратегическая цель.

Keywords: human capital, strategy, strategic map, balanced scorecard, non-financial, strategic objective.