Починок Н. В. Вплив оцінки відповідності кваліфікації персоналу на стратегічний розвиток будівельних підприємств / Наука молода: зб. наук. праць молодих вчених Тернопільського національного економічного університету. – Тернопіль : Економічна думка, 2011. – Вип. 15 –16. – С. 373–377.

Наталія ПОЧИНОК

ВПЛИВ ОЦІНКИ ВІДПОВІДНОСТІ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Розглянуто новітні підходи до можливості перетворення нематеріальних ресурсів у вигляді людського капіталу, який включає: вміння, талант та знання працівників на фінансові результати діяльності підприємства. Адаптовано окреслені підходи до використання компетенції персоналу задля відповідності людського капіталу стратегії підприємства до діяльності підприємств будівельної галузі.

В умовах обмеженості ресурсів, посилення взаємозалежності факторів розвитку, підприємства намагаються виділити ключові фактори, навколо яких можна буде збудувати конкурентні переваги. Це виражається, насамперед, у взаємозв'язку спеціалізованих ресурсів, які використовуються для досягнення привілейованого положення на ринку. Розвиток підприємства, в такому випадку, є безперервним процесом придбання, розвитку і розширення своїх ресурсних можливостей. Стратегія формується з метою використання того набору ресурсів, який є, і якому можна надати розвиток.

Розробка стратегічних рішень у розвитку підприємства пов'язана з відповідною інвестиційною політикою, тобто вкладенням капіталу. Відомо, що людські ресурси є основою, без якої неможливий розвиток. Це означає, що формування, підготовка та ефективне використання персоналу є тим ресурсом; який дозволяє забезпечити безперервне вдосконалення економічних процесів підприємства.

В умовах ринкової економіки можливостей для інвестування досить багато. Разом з тим, будь-яке підприємство має обмежену величину вільних фінансових ресурсів, доступних для інвестування. Нерідко рішення повинні прийматися в

умовах, коли є ряд альтернативних, чи взаємовиключних проектів, тобто виникає необхідність зробити вибір одного або декількох проектів, ґрунтуючись на яких-небудь формалізованих критеріях. При цьому істотним є фактор ризику, оскільки інвестиційна діяльність, по-перше, завжди пов'язана з іммобілізацією фінансових ресурсів організації і, по-друге, зазвичай здійснюється в умовах невизначеності, ступінь якої можна значно варіювати. Так, при вкладенні коштів у навчання персоналу виникають труднощі з розрахунком економічного ефекту. Тому програми навчання та підвищення соціального добробуту працівників часто виявляються не пов'язаними із завданнями розвитку підприємства.

Оцінку результатів діяльності підприємств, тобто визначення ефективності проводять за допомогою сукупності результативних показників, що характеризують ступінь задоволеності зовнішніх і внутрішніх потреб (інтересів) та враховують економічні, соціальні, інтеграційні, диверсифікаційні, бюджетні й інші відносні ефекти. В цьому контексті варто досліджувати і ефективність результатів функціонування системи управління персоналом як важливого структурного елемента управління господарською діяльністю.

Варто зазначити, що зарубіжні вчені, серед яких: Р. Каплан, Д. Нортон, Я.Фітц-енц та ін.давно займаються дослідженням показників діяльності підприємств, що демонструють зв'язок між фінансовими результатами та показниками, що характеризують персонал підприємства. Найпростішим підрахунком був показник прибутку, що припадає на одного працівника. Цей показник з'явився вперше в 1985 року в Доповіді про ефективність людських ресурсів (HumanResourceEffectivenessReport) [6, с. 48].

Проте, з часом стало зрозуміло, що традиційні фінансові показники все-таки не спроможні об'єктивно охарактеризувати ефективність функціонування підприємства, в тому числі і ефективність використання персоналу.

Цьому значною мірою сприяли такі тенденції світового ринку, як: насичення ринків і зростання конкуренції, розвиток нових технологій, зростання соціальної відповідальності підприємств перед суспільством, розвиток міжнародної співпраці і

процеси глобалізації. Внаслідок цього змінилися вимоги керівництва до систем аналізу і оцінки результатів діяльності [1, с.72].

Сьогодні найбільш популярною альтернативною системою трансформації стратегії й місії підприємства в систему взаємозалежних показників, а також донесення стратегічних цілей до співробітників всіх рівнів вважають міжнародну систему збалансованих показників (BSC), яку використовують 50% компаній з 1000 відомого списку Fortune, наприклад: PhilipsElectronics, Siemens AG, UPS, IBM, HiltonHotelsCorp., AT&T [5].

Вказана система була запропонована на початку 90-х років Девідом Нортоном і Робертом Капланом як новий інструмент управління, призначений поставляти керівникові важливу інформацію як по фінансових, так і нефінансових показниках, що дає об'єктивне й всебічне подання інформації про позиції компанії на ринку.

Система збалансованих показників ґрунтується на принципі вимірювання та оцінки ефективності її функціонування за набором показників, підібраних таким чином, щоб врахувати всі суттєві (з точки зору стратегії) аспекти діяльності організації (фінансові, маркетингові, виробничі і т. ін.). [4,с. 59]. Варто зазначити, що системам оцінки діяльності підприємств, побудованих за принципом збалансованості основних груп показників, притаманна гнучкість і унікальний набір показників монетарного й немонетарного характеру. З іншого боку, не всі показники таких систем відображаються в стандартній бухгалтерській, фінансовій і статистичній звітності підприємств, тому можна очікувати на розвиток звітності підприємств, що буде побудована за принципами управлінського обліку [2, с. 11].

Система збалансованих показників (СЗП) оцінює роботу компанії на основі чотирьох збалансованих параметрів: фінанси, взаємини з клієнтами, внутрішні бізнес-процеси, навчання і розвиток персоналу.

Необхідність появи четвертої складової СЗП (навчання і розвиток персоналу) обумовлюється тим, що традиційною системою бухгалтерського обліку витрати на навчання та підвищення кваліфікації працівників розглядаються як витрати поточного періоду. Скорочення таких витрат у короткостроковому періоді призводить до збільшення доходів організації. Несприятливі наслідки такого

підходу, що мають довгостроковий характер, виявляться лише в майбутньому. У системі збалансованих показників підкреслюється значимість вкладень у розвиток персоналу, які забезпечують досягнення показників перших трьох складових.

Разом з тим, враховуючи важливість та значимість розробки самої системи збалансованих показників, необхідне встановлення і причинно-наслідкових зв'язків між елементами стратегії підприємства. При цьому четверта складова стратегічної карти збалансованої системи показників – складова навчання і розвитку – описує нематеріальні активи (людський капітал, який включає: вміння, талант та знання працівників; інформаційний капітал – включає: бази даних, інформаційні системи, сітки, технології; організаційний капітал – включає: культуру, лідерство, відповідний персонал, роботу в команді, управління знаннями) підприємства і їх роль в реалізації стратегії. Ні один із зазначених нематеріальних активів сам по собі не має вартості, яку можна виміряти. Їх вартість проявляється в тому, що вони допомагають підприємствам втілювати стратегію в життя. Дослідження показують, що дві третіх підприємств не створюють стратегічної відповідності між своїми довгостроковими планами і програмами підрозділів по управлінню персоналом чи інформаційних технологій [7]. Їх розвиток інвестується по залишковому принципу.

Крім того, деякі принципи оцінки матеріальних і фінансових активів організації, що використовуються при підготовці балансу, можна певною мірою застосувати й до нематеріальних активів, в тому числі, і людського капіталу. У балансі активи відображені такими категоріями, як грошові кошти, дебіторська заборгованість, виробничі запаси, основні засоби та довгострокові фінансові інвестиції. Активи побудовані за ієрархічним принципом – за ступенем ліквідності, тобто за легкістю, з якою їх можна перетворити в готівку. Дебіторська заборгованість більш ліквідна (швидше може бути перетворена в гроші), ніж виробничі запаси, і обидві ці категорії відносяться до оборотних активів, оскільки, як правило, конвертуються в грошові кошти протягом 12 місяців. Для окупності коштів, вкладених в активи тривалого користування (основні засоби), як випливає з їхньої назви, і перетворення їх у готівку потрібно значно більше часу. Наприклад, інвестиційна нерухомість, будівлі та обладнання (основні засоби) забезпечують

можливість перетворення сировини в запаси готового продукту, які після реалізації, через рахунки до отримання стають готівкою. Проте в даному випадку перш ніж окупляться початкові інвестиції, повинно пройти безліч подібних циклів. Модель стратегічної карти дає можливість уявити людський капітал як величину, постійно конвертовану в готівку або ліквідні активи за рахунок великих обсягів продажу і менших витрат. Для того, щоб описати статус нематеріальних активів та їх роль у підтримці стратегії, Д. Нортон та Р. Каплан пропонують нове поняття «стратегічна готовність» в якості аналога ліквідності: чим вище ступінь готовності, тим швидше нематеріальні активи можуть перетворюватися у грошові кошти [3, с. 243]

Стратегічна готовність конвертується в матеріальну цінність тільки тоді, коли внутрішні процеси створюють більш високий рівень доходу і прибутку. Організація не може просто приписати значну фінансову вартість такому нематеріальному фактору, як «мотивована і підготовлена робоча сила», тому що його матеріальні цінності можуть бути визначені і отримані тільки в контексті стратегії. Працівники, які досягли досить високого рівня стратегічної готовності, є одним з факторів, які сприяють зростанню рівня доходів або створення вартості для акціонерів. Отже, готовність людського капіталу як нематеріального активу є необхідною, але і не достатньою умовою стратегічного успіху.

Процес оцінки готовності людського капіталу починається з виявлення компетенцій, необхідних кожному співробітнику, який бере участь у внутрішніх процесах, представлених на стратегічній карті підприємства. Тоді визначаються наявні на даний момент можливості організації по кожній з груп професій відповідно до параметрів, визначених кваліфікаційними профілями. Різниця між вимогами і реальними здібностями і є «розрив компетенцій», що відображає ступінь готовності людського капіталу організації. Для того, щоб усунути цей розрив, підприємство розробляє і реалізує програми розвитку людського капіталу. Таким чином, модель стратегічної готовності людського капіталу включає чотири послідовних процеси (чотири ступеня реалізації): 1) виявлення групи стратегічних професій; 2) розробка профілю компетенції; 3) оцінка готовності людського капіталу; 4) реалізація програми розвитку людського капіталу.

Процес виявлення групи стратегічних професій полягає в тому, щоб виявити і сфокусувати увагу керівництва на професіях більш значущих для реалізації стратегії, ніж інші. Прикладні дослідження показали, що працівники, які займають всього п’ять груп професій, забезпечують 80% стратегічних пріоритетів компанії. Таким чином, успіх стратегії організації визначається тим, наскільки добре компанія розвинула необхідні компетенції менш ніж у 10% свого персоналу [3, с. 257].

Якщо в ході першого ступеня підприємство визначає групи професій, що мають вирішальне значення для успіху стратегії організації, то на другому етапі вона формує детальні вимоги до цих професій, що часто називається формуванням профілю професій або компетенцій. Профіль компетенцій описує знання, вміння і цінності, необхідні для успішної роботи на даній посаді. Відділи по роботі з людськими ресурсами володіють різними методиками створення таких профілів, наприклад проведення інтерв’ю з працівником, який найбільш глибоко розуміє вимоги до позиції. Профіль компетенцій – це різновид посадової інструкції, певний орієнтир, який використовується службами по персоналу при наборі, наймі, навчанні і розвитку співробітників для даної конкретної позиції.

Третій етап передбачає виявлення можливостей і компетенції працівників стратегічних професій. Існує величезний вибір методик визначення індивідуальних результатів діяльності і потенціалу співробітника. З одного боку, кожен самостійно оцінює відповідність власної діяльності професійним вимогам, потім обговорює її зі своїм начальником або менеджером по кар’єрному росту. З іншого боку, експерти вивчають повні дані, отримані за рахунок зворотного зв’язку від колег, його начальників і підлеглих, з найрізноманітніших питань, пов’язаних з його професійною діяльністю. Ця інформація служить базою для подальшого кар’єрного зростання. Подібна процедура дозволяє працівникові більш глибоко усвідомити цілі, познайомитися з думкою колег і начальства про його діяльність, а також практично вирішувати проблеми професійного розвитку. В силу своєї важливості оцінка стратегічної готовності працівника, що відноситься до групи найбільш значущих професій, повинна проводитися особливо ретельно, інакше, ніж це робиться в рутинних процесах виробничого менеджменту.

В результаті проведених оціночних заходів програми відділів людських ресурсів – набір персоналу, навчання, планування кар'єрного зростання – направляються в русло розвитку людського капіталу підприємства. Без керівництва у вигляді стратегічної карти програми розвитку персоналу в основному намагаються охопити всіх працівників на шкоду представникам тих професій, які насправді мають стратегічне значення для підприємства. Фокусуючи інвестиції в людський капітал і програми розвитку цієї відносно невеликої (часто менше 10%) групи співробітників, компанія може досягти прориву швидше і з меншими витратами, ніж розпорошуючи кошти на весь персонал.

Для створення стратегічної відповідності використовуються два різних підходи. Відповідно до підходу, що ґрунтується на моделі групи стратегічних професій, організація концентрує свої програми на кількох найважливіших професіях, які є стрижнем стратегії. Подібна концентрація сприятиме швидкості дій та ефективності витрат. Однак цей підхід розрахований на те, що діяльність до 90% співробітників підприємства не є стратегічною і, отже, вони можуть бути позбавлені законного права на розвиток. Підхід, заснований на моделі стратегічних цінностей починається з передумови, що стратегія – це робота кожного, і передбачає необхідність впровадження комплексу корпоративних цінностей і пріоритетів у цілі та діяльність всіх співробітників. Очевидно, обидві ці моделі мають право на існування і необхідні для досягнення успіху. Але досвід свідчить, що їх не можна використовувати як єдину інтегровану програму. Програми з розвитку компетенцій стратегічних професій повинні фінансуватися окремо. При цьому прогрес в ліквідації розривів в компетенціях стратегічних професій має стати основою звіту про стратегічну готовність людського капіталу. У той же час модель стратегічних цінностей забезпечує базу для перегляду програми управління діяльністю з метою встановлення цілей для всього персоналу організації.

Вважаємо, що для підприємств будівельної галузі запровадження окреслених підходів до використання компетенції персоналу задля відповідності людського капіталу стратегії підприємства створить передумови як для поліпшення якості будівельної продукції, так і для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

В зв’язку з цим, доцільним видається запровадження певної системи сертифікації ключового персоналу на його відповідність внутрішнім посадовим інструкціям (які варто доповнювати та оновлювати один раз на рік в зв’язку зі зміною чи зростанням вимог до професійних обов’язків таких працівників). При цьому сертифікацію повинна проводити атестаційна комісія з сертифікації персоналу, до складу якої варто включити як керівника підприємства і структурного підрозділу, так і власників (при необхідності – представників професійної сфери оцінки персоналу). Крім цього на рівні будівельно-виробничого персоналу (робітників) керівникам (виконробам, майстрам, бригадирам) відповідних структурних підрозділів (будівельних об’єктів, будівельних бригад) варто проводити оцінку відповідності кваліфікаційних розрядів робітників складності виконуваних будівельно-монтажних робіт. У випадку невідповідності може виникнути як наявність непродуктивних виплат (при перевищенні кваліфікаційних розрядів робітників над рівнем складності робіт робітникам здійснюють доплату за використання їх на менш кваліфікованих роботах, що збільшує собівартість робіт і, відповідно зменшує прибуток), так і погіршення якості будівельно-монтажних робіт.

Результати запропонованої оцінки варто представляти інформаційним відділам у вигляді Внутрішньогосподарського звіту про готовність персоналу за поданими формами (табл. 1, табл. 2).

Таблиця 1

Внутрішньогосподарський звіт про забезпеченість кваліфікованим персоналом

№ п/п	Ключові посади	П І П наявних працівників відповідної посади	Відповідність вимогам посадової інструкції (за результатами сертифікації)	Кваліфікаційний розрив (за посадами)	Напрями ліквідації розриву	Результати
1	Головний інженер					
2	Головний бухгалтер					
3	Начальник планово-економічного відділу					
4	Начальник відділу праці					

	та заробітної плати					
…						

Запропонований звіт необхідно складати принаймні один раз на рік (перед початком планового року) або ж у зв'язку з виробничою необхідністю; з технічною, технологічною чи організаційною змінами підприємства, в тому числі зі зміною кадрової політики.

Таблиця 2

Внутрішньогосподарський звіт про відповідність кваліфікаційного розряду робітників складності виконуваних БМР

№ п/п	Види будівельно-монтажних робіт	Складність робіт (необхідний кваліфікаційний розряд робітника для виконання роботи)	Наявність робітників відповідної професії та кваліфікаційного розряду (ПІП)	Кваліфікаційний розрив (за професіями та розрядами)	Напрями ліквідації розриву	Результати
1						
2						
…						

Звіт про відповідність кваліфікаційного розряду робітників складності виконуваних БМР варто складати кожного разу перед початком виконання бригадою робітників заданого обсягу робіт. Така інформація дасть змогу своєчасно попередити загрози для підприємства у вигляді некомпетентного персоналу. При цьому наявність кваліфікаційних розривів за результатами оцінки – основа програм розвитку людського капіталу, покликаних підвищити ступінь його стратегічної готовності і як наслідок – результатів діяльності підприємства.

Підсумовуючи сказане, можна зробити висновок про необхідність врахування впливу ефективності використання нематеріальних ресурсів у вигляді кваліфікованого персоналу на фінансові результати діяльності підприємства, а також його стратегічний розвиток. Тому з метою поліпшення якості будівельної продукції та підвищення конкурентоспроможності підприємства в цілому вважаємо доцільним для підприємств будівельної галузі використаннязапропонованих підходів щодо визначення показника «готовності персоналу» (для адміністративного персоналу – відповідність кваліфікації займаній посаді; для будівельно-виробничого

персоналу – відповідність кваліфікаційного розряду складності виконуваних робіт) з метою виявлення і подолання кваліфікаційних розривів.

Література

1. *Городничев А.Ю. Сравнительныйанализсовременных моделей анализа и оценкирезультатовдеятельностипредприятий, основанных на ККД //Аудит и финансовыйанализ. – 2006.- №4.- С. 72-79.*
2. *Дерев'янко Т. Ґенеза та еволюція моделей розрахунку й оцінки результатів діяльності підприємства // Економіка.- №4 (95).- 2009. – С.9-11.*
3. *Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Стратегическиекарты. Трансформациянематериальныхактивов в материальныерезультаты / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. — 512 с.*
4. *Пан Л.В. Збалансована система показників (BalancedScorecard - BSc) як інструмент ефективного управління стратегією організації // Наукові записки. Національний університет «Києво-Могилянська Академія». - Т. 21: Економічні науки / НаУКМА; Редкол.: В. Брюховецький, та ін. - К., 2003. - С. 56-63.*
5. *Система збалансованих показників як система оцінки персоналу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://svb.org.ua/node/1398*
6. *Фитц-енц Як. Рентабельностьинвестиций в персонал: измерениеэкономическойценностиперсонала /Як Фитц-енц; пер. с англ. - М.: Вершина, 2006. - 320 с.*
7. *SHRM/BalancedScorecardCollaborative, Aligning HR withOrganizationStrategySurveyResearchStudy 62-17052. Alexandria, VA: SocietyforHumanResourceManagement, 2002;TheAlignmentGap // CIO Insight, 2002, July 1.*