

Комплексне оцінювання системи управління персоналом компанії неможливе без аналізу її забезпеченості за такими напрямами: правове, науково-методичне, організаційне, фінансове, матеріально-технічне, кадрове, інформаційне (табл. 2). В основу аналізу пропонуємо покласти 5-балльну шкалу (1 – недостатнє забезпечення; 2 – низький рівень забезпеченості; 3 – середній рівень забезпеченості; 4 – підвищений рівень забезпеченості; 5 – повне забезпечення). Вагові коефіцієнти складових забезпечення взято із дослідження Балабанової Л. В. та Стельмашенко О. В. [1].

Таблиця 2

**Оцінка рівня забезпеченості системи
управління персоналом компанії (за підсистемами)**

Рівень забезпеченості системи управління персоналом	Вагомість	Підсистема планування та маркетингу персоналу		Підсистема розвитку та навчання персоналу		Підсистема оцінювання персоналу		Підсистема мотивації та стимулювання персоналу	
		факт	зважена	факт	зважена	факт	зважена	факт	зважена
Правове забезпечення	0,12								
Науково-методичне забезпечення	0,12								
Організаційне забезпечення	0,12								
Фінансове забезпечення	0,16								
Матеріально-технічне забезпечення	0,14								
Кадрове забезпечення	0,16								
Інформаційне забезпечення	0,18								
Разом									

Джерело: побудовано автором за даними [1]

Наступним показником пропонуємо врахувати оцінку ступеню задоволеності працівників діючою системою управління персоналом (за підсистемами) (табл. 3). Оцінювати ступінь задоволення пропонуємо за 5-балльною шкалою: 1 бал – незадоволені, відсутні пропозиції щодо вдосконалення; 2 бали – незадоволені, є пропозиції щодо вдосконалення; 3 бали – нейтральне ставлення; 4 бали – позитивне, є пропозиції щодо вдосконалення; 5 балів – позитивне, відсутні пропозиції щодо вдосконалення.

Таблиця 3

Оцінка рівня задоволеності працівників діючою системою управління персоналом компанії (за підсистемами)

Рівень задоволеності працівників діючою системою управління персоналом	Усі опитані	У тому числі		
		Керівники	Спеціалісти	Робітники
Підсистема планування та маркетингу персоналу				
Підсистема розвитку та навчання персоналу				
Підсистема оцінювання персоналу				
Підсистема мотивації та стимулювання персоналу				

Джерело: авторська розробка

Звичайно логічним завершення дослідження було б отримання комплексного показника оцінювання системи управління персоналом компанії. Це можна було б зробити різними шляхами, наприклад, шляхом простого або зваженого сумування значень оцінок за окремими підсистемами. На нашу думку, даний алгоритм є недоречним, оскільки: по-перше – вагомість окремих підсистем управління персоналом для компаній різних розмірів та сфер діяльності є абсолютно різною; по-друге – розрахований середньозважений показник не дає можливості оцінити ситуацію всебічно та запропонувати конкретні заходи, оскільки, наприклад, за рахунок досить високої оцінки однієї з підсистем ми можемо отримати високе значення узагальненої оцінки і не звернути увагу на проблемні моменти у підсистемі, що не отримала достатньої кількості балів.

Отримані результати оцінювання за кожною з визначених підсистем необхідно порівняти із встановленими цілями, завданнями, нормами, нормативами, критеріями, ідентифікаційними зонами, множинами тощо. Це дасть змогу сформулювати висновки щодо стану системи управління персоналом компанії та розробити практичні рекомендації, що в свою чергу дає підстави для розроблення оптимальних заходів щодо подальшого розвитку системи управління персоналом в цілому та її окремих складових.

3.4. Розвиток людського капіталу у системі управління талантами підприємства

© Драган О. І.

д-р. екон. наук, проф.,

Національний університет харчових технологій, Київ, Україна

© Тертична Л. І.

канд. екон. наук, доц., доцент кафедри економіки праці та менеджменту,

Національний університет харчових технологій, Київ, Україна

В умовах глобалізації, інформатизації суспільства постійною потребою є безперервний розвиток і накопичення людського капіталу підприємств та приділення уваги новим підходам в управлінні людськими ресурсами. Як свідчить зарубіжний досвід конкурентоспроможність відомих світових компаній залежить від інтелектуалізації людського капіталу, від унікальних знань найталановитіших працівників. Пріоритетними стають завдання – ідентифікація, пошук і залучення талановитих працівників, які мають високий інтелектуальний потенціал для стратегічного розвитку підприємств, що дозволить заповнити існуючий дефіцит талановитих управлінців майже у всіх сферах діяльності. Тому розроблення методичного підходу, що передбачає поєднання розвитку людського капіталу при формуванні системи управління талантами на підприємстві є цікавим, як з наукової так, і з практичної точки зору.

Наукові публікації з теорії людського капіталу, пов'язані з іменами відомих економістів Г. Беккера [2], У. Боуена [3], Е. Долана [7], Дж. Ліндсея [7], С. Дятлова [8], Р. Капелюшнікова [11], М. Крітського [12], Л. Туру [22], Т. Шульца [24] та інших. В Україні методологічні питання людського розвитку, відтворення та використання людських ресурсів досліджували такі вчені, як О. Амоша [1], О. Грішнова [6], Г. Євтушенко [14], А. Колот [21], В. Куценко [14], С. Легомінова [15], Г. Пуйда [20] та інші. Незважаючи на очевидні здобутки сучасної економічної науки, актуальними залишаються питання, що пов'язані з інтелектуалізацією людського капіталу у розрізі формування нових підходів в управлінні персоналом. Так, запровадження концепції «управління талантами» у діяльність підприємств досліджено у наукових роботах авторів: Дж. Бурдо [4], Р. Винничука [5], М. Ефрана [10], Н. Кузнецова [13], Е. Майлза [16], В. Пікарова [18], О. Продіуса [19] і багатьох інших. Водночас дослідження взаємозв'язку двох концепцій «людський капітал» і «управління талантами» для подальшого їх розвитку в управлінні персоналом є актуальним напрямком.

Подолання економічної кризи та забезпечення стабільного розвитку економіки України неможливе без застосування нових наукових підходів в управлінні персоналом. Людський фактор, використання інтелектуального потенціалу, кваліфікаційний рівень і творчі здібності впливають на відтворювальні процеси значно ефективніше ніж інші чинники виробництва.

У період трансформаційних процесів в економіці розвитку людського капіталу приділяють особливу увагу. Концепція людського капіталу була обґрунтована економістами чикагської школи. Вважається, що започаткував поняття «людський капітал» Г. С. Беккер у праці «Людський капітал» (1964 р.), який зазначив, що людський капітал – це сукупність знань, здоров'я, навичок і досвіду, які використовуються індивідом для отримання доходу [2, с. 1].

Г. Беккер дає ще одне визначення цього поняття: «людський капітал формується за рахунок інвестицій у людину, серед яких можна назвати навчання, підготовку на виробництві, витрати на охорону здоров'я, міграцію і пошуки інформації про ціни та доходи» [2, с. 1].

У визначенні Г. Боуена людський капітал «складається з набутих знань, навичок, мотивації й енергії, якими наділені людські істоти і які можуть використовуватися протягом певного часу з метою виробництва товарів та послуг» [3, с. 362]. У трактуванні Л. Туру людський капітал – це «продуктивні здібності, обдарування і знання» [22, с. 15].

Т. Шульц зводить людський капітал до розвитку знань і здібностей, які людям надають «шкільна освіта, навчання на робочому місці, зміщення здоров'я і зростаючий запас економічної інформації» [24, с. 64 – 65].

У підручнику «Мікроекономіка» Е. Долана і Д. Ліндсея людський капітал визначається як капітал у формі розумових здібностей, що здобуваються внаслідок «... формального навчання, освіти або на основі практичного досвіду» [7, с. 256, 445].

Дослідник С. Дятлов, характеризуючи людський капітал, зазначає: «Людський капітал – це сформований у результаті інвестицій і накопичений людиною певний запас здоров'я, знань, навичок, здібностей, мотивацій, який цілеспрямовано використовується в тій чи іншій сфері суспільного виробництва, сприяє зростанню продуктивності праці і тим самим впливає на зростання доходів (заробітків) даної людини» [8, с. 83].

Р. Капелюшніков розглядає людський капітал як «запас знань, здібностей і мотивацій, що є у кожного», які «складають капітал, оскільки формування їх потребує відволікання коштів за рахунок поточного споживання, але при цьому вони стають джерелом підвищення продуктивності і заробітків у майбутньому» [11, с. 4].

М. Крітський вважає, що в основі людського капіталу лежить «рух економічного суб'єкта як нової сили суспільного прогресу й інтелектуальної діяльності» [12, с. 117].

Українські вчені В. Куценко та Г. Євтушенко визначають людський капітал як «сукупність знань, здібностей і кваліфікації, як здатність кваліфікованої робочої сили створювати прибуток у вигляді частини заробітної плати та прибутку підприємств» [14, с. 136].

О. Грішнова вважає, що людський капітал розуміється загалом як сукупність усіх продуктивних рис працівника [6, с. 12].

Використання категорії людський капітал передбачає, що продуктивні здібності людини є її невід'ємним особистим надбанням і набувають форми капіталу внаслідок тривалого історичного розвитку суспільних відносин з приводу використання цих здібностей лише в певних умовах розвинutoї ринкової економіки на сучасному етапі розвитку цивілізації.

Узагальнення особливостей у визначені категорії «людський капітал» різними науковцями [1 – 3, 6 – 8, 11, 12, 14, 15, 20 – 22, 24]:

- це розвинений в результаті інвестицій і накопичений певний запас здоров'я, знань, навичок, здібностей, мотивацій;
- це такий запас здоров'я, знань, навичок, здібностей, мотивацій, який доцільно використовується для одержання корисного результату і сприяє зростанню продуктивності праці;
- призводить до зростання доходів його власників;
- стимулює подальші інвестиції для подальшого зростання доходів;
- є частиною інтелектуального капіталу підприємства;
- сприяє створенню персоніфікованого інтелектуального капіталу.

У контексті людського капіталу інтелектуальний капітал (персоніфікований) представляє собою його складову, яка постійно розвивається за рахунок нових знань, творчості, креативності, інтелектуального мислення, інтелектуальної активності для формування нових ідей, винаходів.

Поступово відбувається інтелектуалізація людського капіталу як процесу поступового підвищення рівня розвитку людського капіталу на основі застосування інформаційних технологій, професійних знань, нових підходів до навчання, формування унікальних практичних навичок, умінь та ключових компетенцій. Також відтворення інтелектуального капіталу – це безперервний повторюваний процес поновлення знань, творчості, креативу тощо. Його зміст полягає в підтримці, нагромадженні та поновленні творчого інтелектуального потенціалу економічних суб'єктів, що забезпечує збільшення доходу та самореалізацію окремої людини (для персоніфікованого інтелектуального капіталу) [15, с. 10].

Саме талановиті працівники становуть носіями творчої праці, креативності – основою формування інтелектуального потенціалу підприємства.

Талант – високий рівень обдарованості, природний хист людини до певного виду діяльності; видатні природні здібності людини до діяльності в якійсь галузі та уміння, які розвиваються з набуттям навичок і досвіду [23, с. 237].

Талант обумовлює високий рівень розвитку спеціальних здібностей, які дають людині змогу успішно, самостійно й оригінально виконати певну складну діяльність. Така сукупність здібностей дає змогу одержати інтелектуальний продукт діяльності, який вирізняється новизною, високим рівнем досконалості.

Виокремлення нового напряму дослідження у галузі управління персоналом – концепції «управління талантами» є актуальним для виявлення та підтримання, саме талановитих працівників, які займаються інтелектуальною працею, володіють вагомим потенціалом інноваційних, творчих ідей та результатів їх реалізації. Постійний пошук та застосування талановитих працівників, їх подальший розвиток, мотивація та зростання інтелектуального потенціалу є основним завданням управління талантами підприємства.

На нашу думку, існує тісний зв'язок між концепціями «людський капітал», «інтелектуальний капітал» і «управління талантами» (рис. 1).

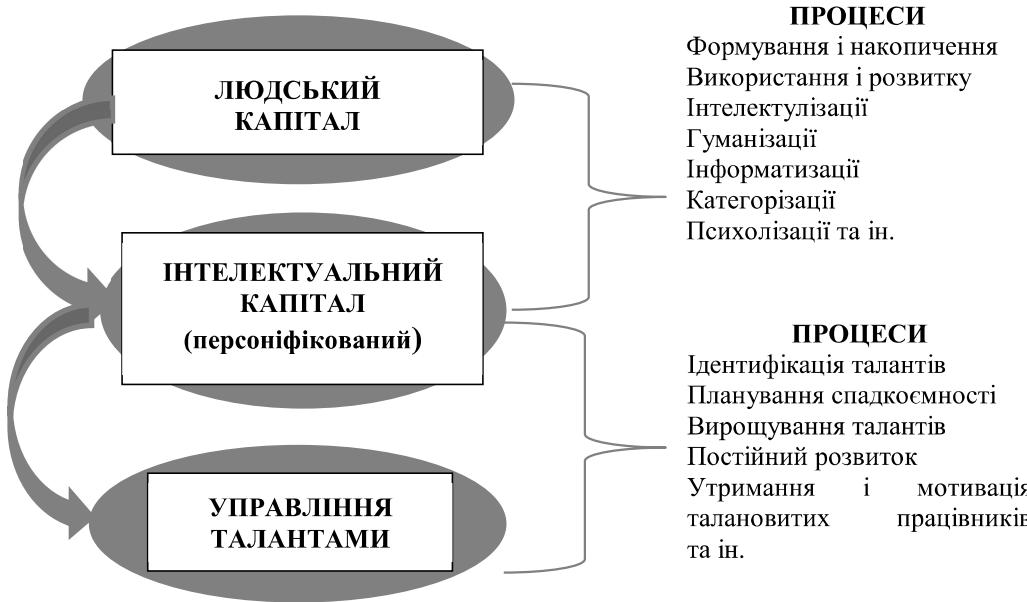


Рис. 1. Взаємозв'язок між концепціями «інтелектуальний капітал», «людський капітал» і «управління талантами»

Джерело: авторська розробка

Концепція «управління талантами» – це комплекс правил, основних принципів, методів, способів та форм, необхідних для ефективного управління талановитими працівниками, та визначає залежність результативності реалізації конкретних навичок чи комплексу робіт не тільки від професійних знань працівника, а й від його здібностей (талантів) і особистісного відношення до цінностей компанії [13, с. 184].

Основні складові системи управління талантами [2, с. 115]:

1. Оцінка талантів, яка передбачає застосування різноманітності методів. У науково-практичній роботі напрацьовано великий масив методів оцінки талановитих працівників: описовий (позитивні і негативні риси), класифікації (ранжування), моделювання ситуацій, анкетування, тестування, інтерв'ю, порівняння (з іншими співробітниками), «360 градусів» (погляд з різних сторін, комітетів (група експертів), незалежних судів, «центр оцінки», ділових ігор (імітація подій), управління за цілями (ціль + результат досягнення), управління досягненнями (показники ефективності «Key Performance Indicators» – KPI), стандартних оцінок (думка керівника), вирішальних ситуацій (спісок типового розв'язання), рейтингових поведінкових установок (ділові і особисті характеристики) тощо.

2. Коучинг – це технологія індивідуального розвитку працівників на підставі взаємодії, процес передачі знань, умінь від більш досвідченого і компетентного працівника менш досвідченому, методом співбесіди, консультацій, порад і вирішення ускладнюючих завдань, спрямована на більш ефективне виконання поставлених завдань. Водночас коучинг для талановитих працівників має проводитись висококомпетентними працівниками, які в свою чергу, також є талантами. Коучинг багато в чому залежить від самого працівника, і розроблений він спеціально для підвищення ефективності його професійної діяльності, що має забезпечити досягнення низки намічених цілей. Зазвичай коучинг здійснюється протягом певного періоду часу, і проводити його може як фахівець – працівник компанії, так і найнятий ззовні. Результатом коучингу для талановитих співробітників є поглиблення знань та сприяння особистому самовдосконаленню, розвитку творчості і креативності у вирішенні складних завдань.

Для управління талантами більш підходить інтелектуальний коучинг, який робить наголос на інтелектуальний розвиток людини з формуванням індивідуального інтелектуального капіталу. В основі інтелектуального коучингу знаходиться рефлексія, тобто уміння людини поглянути на себе з боку, відстежити і піддати аналізу свій світогляд, соціально-психологічний стан, вчинки, поведінку в цілому. Інтелектуальний коучинг є більшою мірою самокоучингом для надання інструментів особистісного саморозвитку.

Згідно з результатами досліджень в американських компаніях на кінець року після проведення тільки тренінгу продуктивність персоналу збільшується на 22,4 %, а проведеного разом з елементами коучингу – на 88 %.

Отже, коучинг не тільки підвищує ефективність тренінгу як методу навчання, але й сприяє успішному перенесенню в робоче середовище результатів навчання.

3. Наставництво – це вирішення (розв'язання) конкретної проблеми через обмін досвідом, коли всередині компанії є співробітники, компетентні у тих чи інших питань та існує потреба у передачі вже накопиченого досвіду від більш досвідчених до менш досвідченим співробітникам. Водночас наставництво – це метод навчання для нових співробітників із великим потенціалом професійного зростання.

При управлінні талантами зосередження уваги відбувається на молодих співробітниках, яким від 20 до 30 років. Це покоління має назву «покоління Y» або цифрове покоління, яке віртуозно володіє комп'ютерними технологіями, Інтернетом і соціальними мережами. «Покоління Y» прагне одержати робочі місця або вакантні посади, які передбачають творчість, відповідальність, креативність, нестандартний підхід, кар'єрне зростання і навчання для них є пріоритетними. Тому для них коучинг і наставництво є необхідними елементами для подальшого розвитку та здобуття нових знань.

4. Планування спадкоємності. Потрібно зберегти накопичений безцінний досвід талантів і передати його наступникам. Зараз, у зв'язку зі зміною загальної організаційної парадигми (компанії у всьому світі переходят від жорсткої ієархічної моделі до гнучких мереж команд), планування спадкоємності передбачає принципово інший процес, пов'язаний з розвитком зовсім інших якостей і навичок, таких як співпраця, коучинг, тимблідинг. Талановитий працівник може ефективно розвиватися тільки у благоприємному середовищі, де є довіра, розуміння, колектив працює як команда однодумців.

Керівники підприємств, які повірили в ефект тимблідингу, домоглися необхідного результату, а саме: перетворили конкурентів у партнерів; змусили їх довіряти один одному; згуртували колектив; владнали конфлікти; гармонійно впровадили нових працівників у наявний колектив; підвищили загальну працездатність; забезпечили творчість і креативність виконання завдань.

Для забезпечення управлінських посад талановитими співробітниками існує два підходи [19, с. 175]:

- 1) залучення успішних фахівців із інших компаній-конкурентів;
- 2) «вирощування» власних талантів всередині організації.

Ці підходи, вимагають інвестицій і мають, як переваги, так, і недоліки. Залучений талант, як правило, дорого обходиться, але не треба витрачати кошти на його розвиток. Водночас лояльність залученого таланту залишається під питанням. Завжди може знайтися той, хто заплатить більше. Не поодинокі випадки застосування конкурентами залученого таланту для промислового шпигунства.

Технологія «вирощування» власних талантів є більш тривалою за часом, вимагає системного, довгострокового навчання, мотивації і розвитку персоналу. Тут широко застосовують основні компоненти людського капіталу: інтелектуалізація, освіта (друга), досвід роботи, вік, професійність, компетенції, швидкість здобуття практичних навиків.

Підходи, які застосовуються для розвитку людського капіталу у системі управління талантами:

- системний підхід передбачає формування, використання та нагромадження основного ресурсу – людського капіталу для безперервного функціонування системи управління талантами;
- ситуаційний підхід передбачає ситуаційне мислення щодо проблемних питань в управлінні талантами і способи їх розв'язання за допомогою людського фактору в умовах незвичайних ситуацій;

– процесний підхід передбачає безперервну дію комплексу процесів в управлінні талантами: пошуку, ідентифікації, залучення, планування, мотивації, пов’язаних з розвитком талановитих працівників;

– ресурсно-компетенційний підхід передбачає всебічний розвиток, створення унікальних активів, здібностей, професійних компетенцій працівників у системі управління талантами.

Методичне забезпечення розвитку людського капіталу в системі управління талантами підприємства:

- методи відбору, оцінки та підготовки працівників;
- програми адаптації до нових ситуацій (умов);
- плани розвитку та підвищення кваліфікації та професійної мобільності;
- програми кар’єрного зростання та професійних ротацій;
- моделі професійних компетенцій (комунікативних, соціальних, управлінських);
- програми спадкоємності та формування кадрового резерву;
- програми стимулювання, мотивації та преміювання;
- система безперервного навчання та оновлення знань;
- програми управління ефективністю;
- методи формування лідерських якостей для згуртування та консолідації зусиль командної роботи.

Інструментами розвитку людського капіталу у системі управління талантами є: оцінка персоналу за різними методами, наставництво, коучинг, корпоративний університет, тестування, атестація, сприятливе комунікативне середовище для розвитку творчості і креативності тощо.

Узагальнення наукових здобутків щодо визначення рівня розвитку людського капіталу у системі управління талантами дозволило виявити його основні складові: інвестиційна; оздоровча; професійного навчання та розвитку; мотиваційна; інтелектуальна. Показники, що характеризують складові рівня розвитку людського капіталу надані у табл. 1.

Таблиця 1

Показники, що характеризують складову рівня розвитку людського капіталу підприємства

Складові розвитку людського капіталу	Показники, які характеризують складову
Інвестиційна	Індекс витрат на персонал
	Індекс витрат на компенсаційний пакет
	Індекс витрат на охорону праці та техніку безпеки
Оздоровча	Індекс оплати лікарняних підприємством
	Індекс оплати на оздоровлення працівників
	Індекс матеріальної допомоги на вирішення соціально-побутових питань працівників
Професійного навчання та розвитку	Індекс доплат за наставництво
	Індекс витрат на підвищення кваліфікації та стажування
	Індекс витрат на здобуття вищої освіти (другої), наукового ступеня
Мотиваційна	Індекс доплат і премій за підвищення майстерності, продуктивності праці
	Індекс доплат за підвищення кваліфікації та стаж
	Індекс зростання середньої заробітної плати
Інтелектуальна	Індекс преміювання за раціоналізацію та винахідництво
	Індекс зростання нематеріальних активів
	Індекс стабільності кадрів високої кваліфікації

Джерело: авторська розробка

Запропоновані показники, що характеризують складові рівня розвитку людського капіталу, дозволяють розробити методичний підхід до його визначення за допомогою інтегрального показника. Складову рівня розвитку людського капіталу пропонується розраховувати за формулою:

$$I_{\text{складова}} = (I_1 + I_2 + I_3)/3. \quad (1)$$

Інтегральний показник системи моніторингу стану СТВ підприємства пропонується визначати за формулою:

$$III_{\text{розвитку ЛК}} = \alpha \cdot I_{\text{інв}} + \beta \cdot I_{\text{озд}} + \gamma \cdot I_{\text{роз}} + \delta \cdot I_{\text{мот}} + \xi \cdot I_{\text{інт}}, \quad (2)$$

де $I_{\text{інв}}$, $I_{\text{озд}}$, $I_{\text{роз}}$, $I_{\text{мот}}$, $I_{\text{інт}}$ – відповідно комплексний показник складової рівня розвитку людського капіталу;

$\alpha, \beta, \gamma, \delta, \xi$ – вагомість результацій складової рівня розвитку людського капіталу.

За допомогою інтегрального показника рівня розвитку людського капіталу підприємства можна визначити слабкі місця, а також виявити нереалізовані можливості з метою подальшого його підвищення.

Узгодженість експертної групи щодо складових рівня розвитку людського капіталу підприємства наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Аналіз узгодженості експертної групи щодо складових рівня розвитку людського капіталу підприємства

Складові розвитку людського капіталу	Середня оцінка	Дисперсія $D = \frac{\sum(x_i - \bar{x})^2}{n}$	Середньоквадратичне відхилення $\sigma = \sqrt{D}$	Коефіцієнт варіації $CV_\sigma = \frac{\sigma}{\bar{x}} * 100$
Інвестиційна	0,22	0,00293	0,0541	24,6
Оздоровча	0,15	0,00208	0,0456	30,4
Професійного навчання та розвитку	0,19	0,00245	0,0495	26,0
Мотиваційна	0,24	0,00364	0,0603	25,1
Інтелектуальна	0,20	0,00274	0,0497	24,8
Всього	1,0	x	x	x

Джерело: розраховано авторами на підставі експертної оцінки

Найбільшу вагомість згідно експертної оцінки мають складові рівня розвитку людського капіталу підприємства: мотиваційна – 24 %, інвестиційна – 22 %, інтелектуальна – 20 %. Саме вони вирішують основні аспекти людського капіталу стосовно його подальшого розвитку на підприємстві.

Значення показників варіації свідчать про узгодженість експертних оцінок за окремими показниками варіації, відсутнє перевищення критичного значення ($CV_\sigma \leq 0,33$), тобто група є однорідною.

Об'єктом для дослідження обрано підприємство – АТ «Фармак» одне з лідерів фармацевтичної промисловості України з постійно зростаючою часткою ринку, яка має стала репутацію відповідального бізнесу та надійного партнера.

Більша частина прибутку АТ «Фармак» щорічно реінвестується в зростання та розвиток компанії, що дає змогу розширювати бізнес із європейськими стандартами якості в Україні та зміцнювати позиції на міжнародній арені. У 2018 р. загальна чисельність персоналу складала 2560 осіб. У складі працюючих кандидатів наук – 35 осіб і докторів наук – 6 осіб. Номенклатура лікарських засобів, що випускаються, нараховує понад 800 найменувань й охоплює майже всі розділи медицини. АТ «Фармак» є одним з найбільш активних локальних фармацевтичних виробників у розробці, реєстрації та виведенні на ринок нових продуктів, виходячи з кількості нових унікальних товарних позицій виведених на ринок України [17].

У компанії функціонує багаторівнева система процесу навчання та розвитку персоналу. Для нових співробітників успішно функціонує Програма адаптації, для менеджерів різних рівнів створені свої школи розвитку: «Школа молодого керівника», «Школа розвитку менеджерів», Програма «Кадрового резерву», як результат, за останні 2 роки 80 % управлінських позицій були закриті внутрішніми кандидатами. Створена «Школа молодого науковця» стала майданчиком для обміну знаннями між студентами, науковцями та експертами компанії [17].

Експертну вагомість складових рівня розвитку людського капіталу використаємо для розрахунку його інтегрального показника підприємства, скориставшись формулою багатомірної середньої.

Багатомірні середні дають узагальнену характеристику кожної одиниці сукупності (в нашому прикладі – рік) за кількома ознаками одночасно (в нашему прикладі – це окремі показники людського капіталу). При цьому, практично завжди, значущість ознаки для багатомірної оцінки одиниці сукупності часто вважається однаковою, що економічно не зовсім (коректно) точно. Тому і було проведено експертне оцінювання вагомості складових рівня розвитку людського капіталу для проведення більш точного інтегрального оцінювання [9, с. 242 – 245].

Проводимо такий розрахунок за формулою:

$$\bar{x}^* = \frac{\sum_{i=1}^n x_i^* d_i}{\sum_{i=1}^n d_i}, \quad (3)$$

де d_i – частка (вагомість) i -го показника за результатами опитування;

x_i^* – нормалізовані значення i -го показника людського капіталу.

Розрахуємо ці значення за формулою:

$$x_i^* = \frac{x_i}{\bar{x}}, \quad (4)$$

де x_i^* – фактичне значення i -го показника;

\bar{x} – нормативне (якщо такого не існує використовують еталонне або середнє) значення.

Слід враховувати показники-стимулятори (іх зростання є бажаним) та дестимулятори (бажаним, навпаки, є їхнє зменшення), тому для дестимуляторів розраховують обернені значення. Обрані показники рівня розвитку людського капіталу (табл. 1) є стимуляторами. Нормалізація показників рівня розвитку людського капіталу наведені в табл. 3.

Таблиця 3

**Нормалізація показників рівня розвитку
людського капіталу в АТ «Фармак», 2016 – 2018 pp.**

Показник	Роки			Середнє значення	Нормалізовані значення		
	2016	2017	2018		2016 р.	2017 р.	2018 р.
Індекс витрат на персонал	1,07	1,14	1,25	1,153	0,928	0,989	1,084
Індекс витрат на компенсаційний пакет	1,02	1,15	1,10	1,09	0,946	1,065	1,009
Індекс витрат на охорону праці та техніку безпеки	1,03	1,08	1,06	1,057	0,974	1,022	1,003
Індекс оплати лікарняних підприємством	1,15	1,16	1,12	1,143	1,006	1,015	1,074
Індекс оплати на оздоровлення працівників	1,07	1,38	1,22	1,223	0,875	1,128	0,998
Індекс матеріальної допомоги на вирішення соціально- побутових питань працівників	1,29	1,44	1,28	1,337	0,965	1,077	0,957
Індекс доплат за наставництво	1,05	1,02	1,04	1,037	1,012	0,984	1,003
Індекс витрат на підвищення кваліфікації та стажування	1,16	1,38	1,24	1,26	0,921	1,095	0,984
Індекс витрат на здобуття вищої освіти, наукового ступеня	0,98	0,92	1,03	0,977	1,003	0,942	1,054
Індекс доплат і премій за підвищення майстерності, продуктивності праці	1,36	1,48	1,43	1,423	0,956	1,04	1,005
Індекс доплат за підвищення кваліфікації та стаж	0,96	1,04	1,08	1,027	0,935	1,112	1,052
Індекс зростання середньої заробітної плати	1,28	1,36	1,08	1,24	1,032	1,097	0,871
Індекс преміювання за раціоналізацію та винахідництво	1,29	1,45	1,32	1,353	0,953	1,072	0,976
Індекс зростання нематеріальних активів	1,26	2,03	1,19	1,493	0,844	1,36	0,797
Індекс стабільності кадрів високої кваліфікації	1,02	0,98	0,95	0,983	1,038	0,997	0,966

Джерело: розраховано авторами за даними підприємства [17]

Проведено групування коефіцієнтів за заданими показниками рівня розвитку людського капіталу АТ «Фармак» за 2016 – 2018 рр., що надасть можливість розрахувати комплексні показники складових рівня розвитку людського капіталу (табл. 4).

Таблиця 4

**Розрахунок комплексного показника складових рівня
розвитку людського капіталу АТ «Фармак», 2016 – 2018 рр.**

Показник	Показники складової		
	2016 р.	2017 р.	2018 р.
Індекс витрат на персонал	0,928	0,989	1,084
Індекс витрат на компенсаційний пакет	0,946	1,065	1,009
Індекс витрат на охорону праці та техніку безпеки	0,974	1,022	1,003
I. Комплексний показник складової – інвестиційної	0,9493	1,0253	1,032
Індекс оплати лікарняних підприємством	1,006	1,015	1,074
Індекс оплати на оздоровлення працівників	0,965	1,077	0,957
Індекс матеріальної допомоги на вирішення соціально- побутових питань працівників	0,875	1,128	0,998
II. Комплексний показник складової – оздоровчої	0,9486	1,0733	1,0096
Індекс доплат за наставництво	1,012	0,984	1,003
Індекс витрат на підвищення кваліфікації та стажування	0,921	1,095	0,984
Індекс витрат на здобуття вищої освіти, наукового ступеня	1,003	0,942	1,054
III. Комплексний показник складової – професійного навчання та розвитку	0,9786	1,008	1,0136
Індекс доплат і премій за підвищення майстерності, продуктивності праці	0,956	1,04	1,005
Індекс доплат за підвищення кваліфікації та стаж	0,935	1,112	1,052
Індекс зростання середньої заробітної плати	1,032	1,097	0,871
IV. Комплексний показник складової – мотиваційної	0,9743	1,083	0,976
Індекс преміювання за раціоналізацію та винахідництво	0,953	1,072	0,976
Індекс зростання нематеріальних активів	0,844	1,36	0,797
Індекс стабільності кадрів високої кваліфікації	1,038	0,997	0,966
V. Комплексний показник складової – інтелектуальної	0,945	1,143	0,913

Джерело: розраховано авторами за даними підприємства [17]

За допомогою комплексних показників складових можна розрахувати інтегральний показник рівня розвитку людського капіталу АТ «Фармак» за 2016 – 2018 рр. (табл. 5).

Таблиця 5

**Розрахунок інтегрального показника рівня
розвитку людського капіталу АТ «Фармак», 2016 – 2018 рр.**

Складові	Комплексний показник складової			Вагомість складової системи	Комплексний показник складової з урахуванням вагомості		
	2016 р.	2017 р.	2018 р.		2016 р.	2017 р.	2018 р.
Інвестиційна	0,9493	1,0253	1,032	0,22	0,2088	0,2255	0,227
Оздоровча	0,9486	1,0733	1,0096	0,15	0,1422	0,1609	0,1514
Професійного навчання та розвитку	0,9786	1,008	1,0136	0,19	0,1859	0,1915	0,1926
Мотиваційна	0,9743	1,083	0,976	0,24	0,2338	0,2599	0,2342
Інтелектуальна	0,945	1,143	0,913	0,20	0,189	0,2286	0,1826
Всього	x	x	x	1,0	0,9597	1,0664	0,9878

Джерело: розраховано авторами за даними підприємства [17]

Отже, розраховані інтегральні показники рівня людського розвитку свідчать, що у 2016 р.(0,9597) і 2018 р. (0,9878) вони є низькими менше 1,0, а у 2017 р. (1,0664) є високим, тому що $\geq 1,0$.

У 2018 р. значення показника істотно зменшилось в порівнянні із 2017 р., тому що знизилася мотиваційна і інтелектуальна складові рівня розвитку людського капіталу. Мотивація працівників тісно пов’язана з економічною ефективністю діяльності підприємства. Так, рентабельність діяльності компанії «Фармак» у 2016 р. склала 18,4 %, у 2017 р. – 24,5 %, у 2018 р. – 21,1 %, що є позитивним економічним результатом функціонування [17].

Управління талантами підприємства для виконання своїх основних функцій має залежність: з одного боку – від економічної ефективності діяльності підприємства, і, з іншого – від рівня розвитку людського капіталу.

Стратегічні варіанти дозволяють підприємству прогнозувати, розробляти і впроваджувати різні сценарії управління талантами, враховуючи ці вищезазначені складові, матриця зображена на рис. 2.

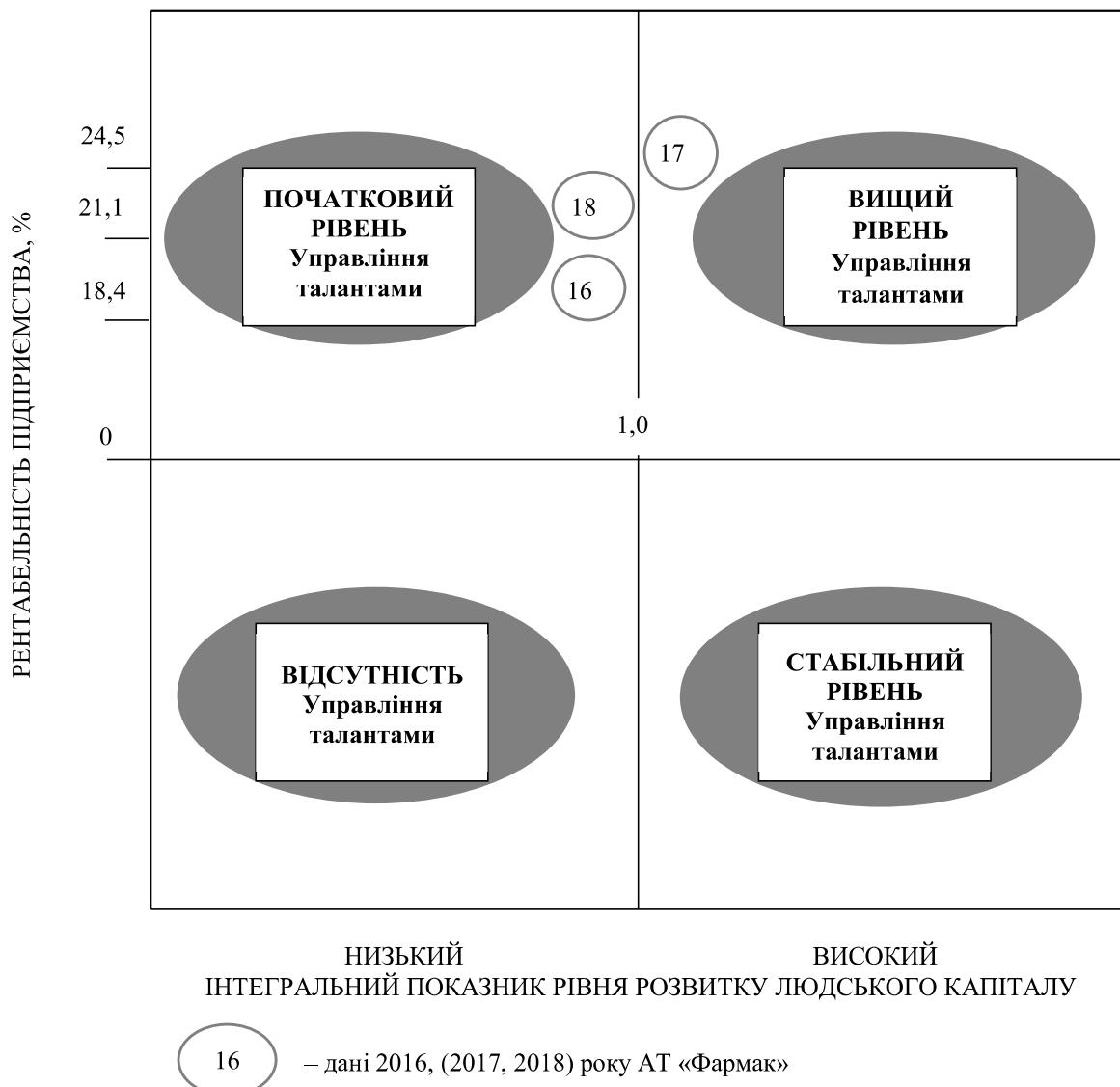


Рис. 2. Матриця «Рівень управління талантами підприємства»

Джерело: авторська розробка

Згідно даних матриці, у 2016, 2018 рр. управління талантами в АТ «Фармак» знаходилось на початковому рівні, коли потрібно застосовувати більше зусиль та створення умов для розвитку інтелектуальної складової людського капіталу компанії за рахунок підвищення креативності, творчості, самостійності та інтелектуальної активності талановитих працівників.

У 2017 р. спостерігається високий рівень управління талантами, коли були реалізовані запроваджені програми адаптації, школи навчання та розвитку працівників компанії з позитивними результатами для процесу «вирошування» власних талантів.

Зниження розвитку людського капіталу у 2018 р. свідчить про наявність певних проблем, які вже вплинули на управління талантами компанії. Так, загальна чисельність працюючих АТ «Фармак» постійно збільшується: у 2016 р. – на 101 особу, 2017 р. – на 105 осіб, у 2018 р. – на 104 особи. Водночас зростання відбувається за рахунок працівників, які ще тільки повинні «дорости» до талантів через декілька років. При цьому частка працівників найвищої кваліфікації за період 2016 – 2018 рр. знижується. Це свідчить, що в компанії спостерігається дефіцит управлінських талантів і потрібно розглянути можливість – залучити нових працівників найвищої кваліфікації зі сторони.