

**Захарова Оксана Володимиріна,**

*к.е.н., доцент, професор кафедри управління персоналом і економіки праці  
Донецького національного технічного університету;*

**Стернійчук Марина Анатоліївна,**

*студентка 1 курсу магістратури Донецького національного технічного університету*

## **МОТИВАЦІЙНА СКЛАДОВА ІНВЕСТУВАННЯ У ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ**

*Обґрунтовано необхідність активізації політики інвестування у людський капітал. Визначено можливі наслідки здійснення або обмеженості інвестування у людський капітал. Класифіковано складові мотиваційних очікувань роботодавця та працівників щодо інвестування у людський капітал. Згруповано методи оцінки результативності мотивування інвестування у людський капітал.*

Ключові слова: інвестування у людський капітал, мотивація, ефективність, підприємство, працівник, показники оцінки

**Постановка проблеми в загальному вигляді.** Спрямування курсу економічної політики України на поступове досягнення інноваційних рис економіки знань у сучасних умовах може бути практично здійснено завдяки постійному у часі й інтенсивному за характером прояву нагромадження людського капіталу, прискорення реалізації якого можливо через інвестування. У сучасних умовах роль провідного інвестора від держави переходить безпосередньо до суб'єктів господарювання, що й обумовлює ряд особливостей здійснення інвестиційного процесу. Якісне виконання роботодавцями функцій із професійного розвитку та охорони здоров'я працівників має бути вчасно забезпечене певними обсягами інвестиційних витрат, обґрунтування доцільності та результативності яких має здійснюватися на засадах як економічної, так і соціальної ефективності. Проте без вчасного врахування всіх наявних мотиваційних чинників, що впливають на інвестиційну поведінку як роботодавця, так і окремого працівника неможливо об'єктивно та обґрунтовано здійснювати планування й управління інвестуванням у людський капітал, що свідчить про значну актуальність обраної теми дослідження.

**Аналіз останніх публікацій та досліджень.** Загальнометодологічні аспекти забезпечення та оцінки різних складових ефективності інвестування у людський капітал знайшли відображення в працях таких відомих вчених, як В.П. Антонюк, Д.П. Богиня, С.Й. Вовканич, О.А. Грішнова, С.М. Злупко, Т.М. Кір'ян, А.М. Колот, А.С. Криклій, І.О. Курило, І.М. Новак, В.А. Савченко, Л.К. Семів, М.В. Семикіна, М.Г. Чумаченко, А.А. Чухно та ін. Проте наукова проблема обґрунтування та оцінки мотиваційної складової інвестування у людський капітал і досі залишається нерозв'язаною.

**Метою роботи** є визначення мотиваційних спонукань суб'єктів інвестування у людський капітал та обґрунтування показників їх оцінки.

**Виклад основного матеріалу.** В умовах конкурентного середовища будь-яка стратегія підвищення конкурентоспроможності сучасного підприємства приречена на невдачу, якщо механізм її реалізації не передбачає нарощування обсягів інвестицій у людський капітал, стимулювання розвитку творчих здібностей персоналу, забезпечення гідних умов праці. Йдеться про те, що підвищення технологічного рівня і складності

сучасного виробництва, зростання питомої ваги конкурентоспроможної продукції в загальному обсязі експорту є неможливим без відповідного удосконалення науково-технічного та інноваційного розвитку підприємств, а це, водночас, потребує не лише розробки державних та регіональних науково-технічних програм й здійснення заходів щодо залучення інвестицій, але й створення системи безперервного професійного розвитку працівників, адекватне заохочення творчих пошуків керівників і висококваліфікованого персоналу, підтримку прагнень працівників до постійного оновлення знань, високої особистої зацікавленості в ефективному запровадженні нових проектів і технологій, забезпеченні ефективної праці. Отже, в сучасних умовах інвестиції у людський капітал стають підґрунтям для активізації інтелектуальної трудової діяльності та умовою забезпечення продуктивного інноваційного розвитку підприємства.

Проте отримати очікувану окупність від інвестованих коштів у людський капітал можна лише за умови, що працівники чітко усвідомлюють потребу у власному професійному розвитку або необхідності перепідготовки. Досягти такого розуміння можливо завдяки зростанню вмотивованості та лояльності працівників до підприємства, збільшенню питомої ваги працівників, які у повній мірі задоволені власним робочим місцем та створеними роботодавцем умовами праці. Отже, кожен роботодавець на підставі комплексного аналізу наявного обсягу вільних фінансових ресурсів, затвердженого стратегічного плану розвитку підприємства та обізнаності щодо доцільності інвестування у людський капітал має обґрунтовано приймати оперативні та перспективні рішення про першочергову необхідність професійного розвитку певних категорій персоналу або окремих працівників. У цьому аспекті для прийняття роботодавцем вірного рішення доцільним є співставлення можливих наслідків кожного з варіантів обраної ним стратегії щодо інвестування у людський капітал, табл. 1.

Таблиця 1 – Можливі очікувані результати достатності здійснення або обмеженості процесів інвестування у людський капітал

Негативні наслідки відсутності або обмеженості на підприємстві інвестування у людський капітал	Позитивні наслідки здійснення підприємством ефективного інвестування у людський капітал
- низький рівень мотивації працівників до високоякісної праці; - відсутність вільного доступу працівників до новітніх технологій, досвіду та знань; - незадовільний рівень продуктивності праці; - скорочення якості товарів та послуг у порівнянні із товарами-аналогами підприємств, що активно інвестують у людський капітал; - відсутність тенденцій зростання попиту на продукцію; - збільшення рівня плинності кадрів; - зменшення прибутку та рентабельності; - скорочення іміджу підприємства для працівників, партнерів та споживачів.	- підвищення мотивації працівників до високоякісної праці; - зростання рівня продуктивності праці; - оптимізація якісного, кількісного складу та структури персоналу; - підвищення якості товарів та послуг; - зростання попиту на продукцію; - збільшення прибутковості та рентабельності підприємства; - зміцнення іміджу підприємства на ринку праці; - набуття підприємством статусу соціально-відповідальної компанії на ринку праці; - досягнення окупності інвестованих коштів у людський капітал.

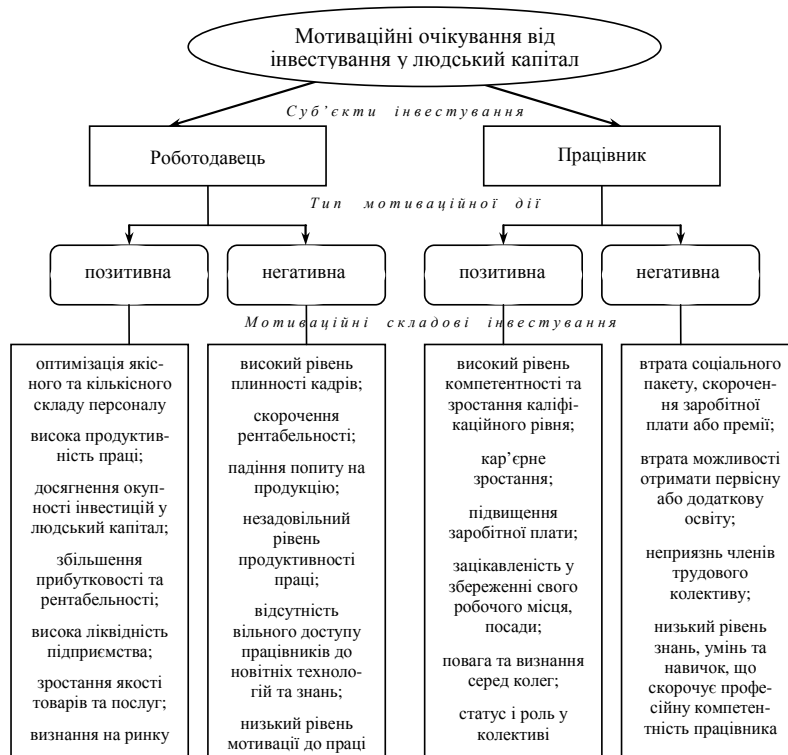
При цьому результативність практичного впровадження кожного із можливих варіантів обраного відносно доцільності інвестування у людський капітал рішення буде залежати також від тих мотиваційних очікувань та спонукань працівників і роботодавців, які вони відчують у поточному періоді, а також від швидкості їх зміни

**Розділ 4 Інноваційні методи та інструменти у менеджменті**

у часі. Саме тому, з боку роботодавця мають впроваджуватися певні методи мотивації працівників, які б заохочували їх підвищувати ефективність власної праці. Одночасно мають бути створені практичні методи, які б надали змогу фахівцям із управління персоналом підприємства обґрунтовано здійснювати розрахунки терміну окупності таких інвестицій.

У теорії управління персоналом мотивація розглядається як процес активізації мотивів працівників (внутрішня мотивація) і створення стимулів (зовнішня мотивація) до ефективної праці. Метою мотивації є формування комплексу умов, мотивуючих людину до здійснення дій, направлених на досягнення поставленої мети з максимальною соціально-економічною віддачею. Мотивація як функція управління реалізується через систему стимулів, тобто будь-які дії працівника повинні мати для нього позитивні або негативні наслідки з погляду задоволення його потреб або досягнення мети. Отже, ретельне дослідження мотиваційних очікувань працівників мають дозволити керівнику створити мотиваційне середовище, яке буде сприяти скорішій реалізації місії підприємства.

Кожен керівник перед тим, як здійснювати комплексне навчання персоналу має визначитись з мотиваційними пріоритетами своїх підлеглих та обов'язково враховувати їх при прийнятті рішень щодо вибору певного виду інвестицій у людський капітал, рис.1.



**Рисунок 1 – Складові мотиваційних очікувань роботодавця та працівників щодо інвестування**

Система професійного розвитку працівників одночасно має враховувати та узгоджувати інтереси підприємства у швидкому заповненні вакантних місць кваліфікованим, досвідченим та компетентним персоналом при розумній економії коштів, що спрямовуються у людський капітал, так й інтереси працівників, які здебільшого спрямовані на отримання достатнього матеріального та соціального захисту. Тільки сумісне задоволення інтересів та мотиваційних очікувань працівників та роботодавця дозволить досягти високого рівня соціальної та економічної окупності інвестицій у людський капітал у найближчому періоді.

Якісна система мотивації має розроблятися відповідно до місії підприємства та цілей його діяльності. У цьому зв'язку основною задачею мотивації має стати наближення потреб та очікувань керівництва підприємства до потреб та очікувань працівників. Для цього керівництво має здійснювати заходи, здатні швидко об'єднати підлеглих в одну команду з метою створення здорового соціально-психологічного клімату у трудовому колективі. Важливим при цьому є визначення тієї головної мотиваційної складової інвестування у людський капітал кожного працівника, безпосередній вплив на яку має здійснити продуктивне коригування трудової поведінки працівника та змінити його пріоритети у формуванні власної професійної кар'єри.

При проведенні комплексної оцінки правильності та обґрунтованості обраної мотиваційної політики та її впливу на рівень ефективності інвестування у людський капітал наряду із визначенням фінансових та соціально-економічних показників доцільним є оцінка морального та психоемоційного задоволення як окремих працівників, так і всього колективу від здійснення певних інвестиційних заходів, що дозволить керівництву підприємства забезпечити гарантований рівень окупності інвестованих коштів завдяки підвищенню рівня обґрунтованості вибору певного виду інвестування окремо для кожної категорії працівників. Проте об'єктивна кількісна оцінка показників даного блоку є досить складною та трудомісткою і може бути оціненою із використанням кількісних та соціологічних методів дослідження (анкетування, інтерв'ю, листки опитування, спостереження та ін.) із подальшою статистичною та математичною обробкою отриманої у ході дослідження вихідної інформації [1, с. 58; 2; 3; 4; 5, с. 187; 6] (рис. 2).

Наведені якісні показники оцінки ефективності інвестування у людський капітал у більшому ступені мають непрямий характер впливу на результативність діяльності підприємства. Разом із тим їх включення до складу інших фінансових та економічних критеріїв оцінки надасть змогу попередньо охарактеризувати рівень існуючого та очікуваного інвестиційного ризику, пов'язаного із інтенсивним професійним розвитком окремих працівників при наявності в них бажання у найближчий час змінити підприємство. Впровадження обов'язкового систематичного контролю зміни рівнів якісних показників також надасть можливість керівництву підприємства постійного оцінювання змін соціально-психологічного клімату в колективі, які відбулися під впливом інвестування.

Політика активізації інвестування у людський капітал має одночасно здійснюватися на всіх рівнях управління. Так, для підвищення рівня інтенсивності інвестування у людський капітал вітчизняними підприємствами слід запроваджувати на національному та регіональному рівнях програми з підвищення престижності професійного розвитку у напрямі досягнення інноваційної спрямованості діяльності, у першу чергу, серед роботодавців. Разом із тим, державні органи влади мають здійснювати заходи щодо всебічного поощрення та підтримки активності суб'єктів господарювання в

#### Розділ 4 Інноваційні методи та інструменти у менеджменті

інвестуванні коштів у людський капітал. Арсенал їх є досить широким та має включати стимули правового, фінансового, організаційного та мотиваційного характеру. Найбільша ефективність здійснення таких заходів досягається при їх комплексному та одночасному широкомасштабному застосуванні.

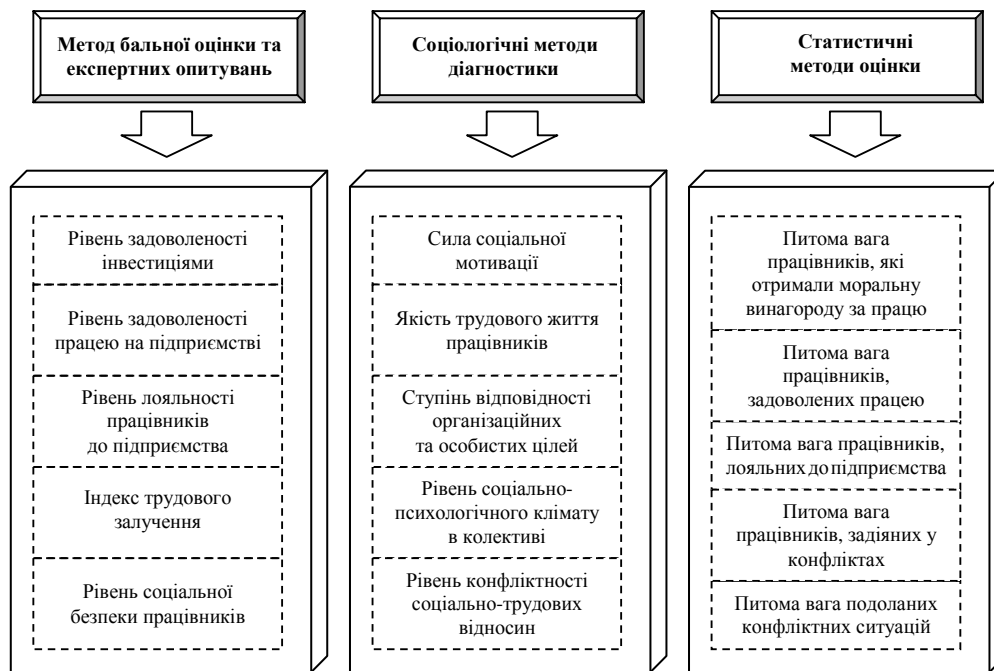


Рисунок 2 – Методи оцінки якісних показників ефективності мотивування інвестування

**Висновки та напрямки подальших досліджень.** Таким чином, можна зробити загальний висновок відносно того, що досягнення сталого економічного розвитку економіки України у найближчій перспективі залежить від ступеня спрямованості та взаємоузгодженості освітньої, виробничої та державної політик країни у напрямі забезпечення достатнього рівня ефективності та інтенсивності інвестування у людський капітал, обґрунтованості ступеня періодичності здійснення інвестиційних програм професійного розвитку й охорони здоров'я економічно активного населення та дієвості заходів мотиваційного характеру щодо спонукання суб'єктів господарювання до інвестування у людський капітал. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку практичних методів оцінки впливу мотиваційних спонукань працівників та роботодавців на результативність інвестування у людину.

1. Бойченко А.В. HR-метрики – інструмент удосконалення системи управління персоналом // А.В. Бойченко, Е.А. Веселкова // Менеджер по персоналу. – 2010. – № 3. – С. 52-67.
2. Бурмака Н.Н. Обоснование показателей оценки уровня социального развития коллектива предприятия / Н.Н. Бурмака [Електронний ресурс] // Ломоносов : матеріали докладів XIV

**О.В. Захарова, М.А. Стернийчук. Мотиваційна складова інвестування у людський капітал**

---

Международ. конф. студентов, аспирантов и молодых ученых / отв. ред. И. А. Алешковский, П.Н. Костылев.– М. : Издат. центр ф-та журналист. МГУ им. М.В. Ломоносова, 2007 г. – Режим доступа : <http://lomonosov.econ.msu.ru/2007/24/abitur@khadi.kharkov.ua.doc.pdf>.

3. Грайченко В. Диагностика рисков увольнения в крупных компаниях / В. Грайченко, О. Пашигорова // Менеджер по персоналу. – 2010. – № 3. – С. 74-80.

4. Дезекюр К. Реструктуризация предприятия и ее влияние на вопросы управления персоналом / К. Дезекюр // Менеджер по персоналу. – 2006. – № 4. – С. 4-15.

5. Семикіна М.В. Индикатори економічної та соціальної ефективності мотивації праці / М. В. Семикіна // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 10 (40). – С. 181-189.

6. Харский К.В. Благонадежность и лояльность персонала / Константин Викторович Харский. – СПб. : Питер, 2003. – 496 с.

**О.В. Захарова, М.А. Стернийчук**

**Мотивационная составляющая инвестирования в человеческий капитал**

*Обоснована необходимость активизации политики инвестирования в человеческий капитал. Определены возможные последствия осуществления или ограниченности инвестирования в человеческий капитал. Классифицированы составляющие мотивационных ожиданий работодателя и работников по инвестированию в человеческий капитал. Сгруппированы методы оценки результативности мотивации инвестирования в человеческий капитал.*

Ключевые слова: инвестирование в человеческий капитал, мотивация, эффективность, предприятие, работник, показатели оценки.

**O.V. Zakharova, M.A. Sterniychuk**

**Motivational component of investment in human capital**

*The necessity of more active policy of investment in human capital. The possible consequences of, or limited investment in human capital. Classified components of motivational expectations of employers and employees to invest in human capital. Grouped methods assess the impact of motivation to invest in human capital.*

Keywords: investing in human capital, motivation, efficiency, enterprise, worker, performance evaluation.

*Отримано 03.04.2011 р.*