

*В.П. Антонюк,  
И.Н. Лащенко,  
Ю.Б. Скаженник*

## **ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ И СТРАТЕГИЯ ЕГО РАЗВИТИЯ**

В современных условиях трудовые ресурсы предприятия все чаще рассматриваются как человеческий капитал, который представляет собой наиболее ценные активы организации, намного ценнее, нежели природные ресурсы или накопленное богатство, и который при определенном отношении к нему обеспечивает желаемый доход и создает конкурентные преимущества [1, 196; 2, 6].

В настоящее время проблеме формирования и развития человеческого капитала уделяется значительное внимание. В трудах таких украинских ученых, как Е.А. Гришнова, В.И. Куценко, Л.М. Колот и многих других, исследуется сущность человеческого капитала, специфика его формирования в Украине. Однако в большинстве исследований проблема человеческого капитала рассматривается на макроуровне. Недостаточно исследованным является микроуровень его формирования, в первую очередь – уровень предприятий, где непосредственно осуществляются многие аспекты его формирования и развития. В связи с этим тема статьи является актуальной, она посвящена малоисследованной проблеме.

Человеческий капитал представляет собой совокупность всех производительных сил работника. Он состоит из приобретенных знаний, профессиональных навыков, мотивации и энергии, которыми

располагают работники и которые они могут использовать для производства экономических благ [3, 12]. Человеческий капитал следует рассматривать на национальном, региональном, отраслевом уровнях, а также на уровне предприятия, домохозяйства, отдельного человека.

Человеческий капитал предприятия можно определить как совокупность всех работников предприятия с присущими им общими и профессиональными знаниями, умениями, опытом, мотивацией и энергией, культурой труда. Основными качественными характеристиками человеческого капитала предприятия, по нашему мнению, являются следующие:

- 1) уровень профессиональной подготовки;
- 2) соответствие профессиональной подготовки требованиям работы;
- 3) накопленный опыт работы;
- 4) сформированная культура труда (старательность, ответственность, дисциплинированность, качество труда);
- 5) интеллектуальный потенциал работника;
- 6) его склонность к инновациям;
- 7) уровень профессиональной мобильности;
- 8) состояние здоровья, физические возможности работника;
- 9) заинтересованность работника в результатах своего труда и работы предприятия;

---

© Антонюк Валентина Поликарповна – кандидат экономических наук, ведущий научный сотрудник;  
Лащенко Игорь Николаевич – научный сотрудник;  
Скаженник Юлия Борисовна – аспирант.  
Институт экономики промышленности НАН Украины, Донецк.

10) приверженность работника целям и задачам предприятия.

Формирование и развитие человеческого капитала осуществляется путем удовлетворения материальных, социальных и духовных потребностей человека, общего и профессионального образования, развития его способностей, талантов, сохранение и укрепление здоровья. Особую роль здесь играет система профессионального образования (подготовки и повышения квалификации), чему уделено основное внимание в данной статье.

Следует отметить, что отечественные предприятия в настоящее время располагают достаточно высоким потенциалом человеческого капитала. В 2002 г. 25,5% всех работников экономики Украины закончили вузы I-II уровней аккредитации, еще 22,6% – вузы III-IV уровней аккредитации, в промышленности удельный вес таких был соответственно 25 и 15,1% [4, 436].

Результаты социологического исследования «Базовая защищенность населения Украины» 2003 г. показывают, что среди опрошенных работников 83% прошли курс обучения по какой-либо профессии, из них 72% – в учебных заведениях. В энергетической промышленности таких было соответственно 95 и 87%, топливной – 95 и 83%, черной металлургии – 96 и 89% [5, 231].

В то же время уровень развития человеческого капитала предприятий не полностью соответствует требованиям современного производства.

Выборочный опрос показал, что у значительной части работников уровень квалификации либо не соответствует той работе, которую они выполняют, либо недостаточный. В энергетике не соответствовала квалификации у 7,7% опрошенных, была недостаточная у 6,6%; в топливной промышленности – соответственно 5,3 и 2,9%; в черной металлургии – 13 и 4,2% [5, 239]. Многим работникам необходима переподготовка или повышение квалификации уже сейчас. Еще в большей степени возрастает ее необходимость с учетом того, что знания в настоящее время быстро морально стареют и предприятия постоянно обновляют технику, технологию. Поэтому 37,7% опрошенных работников электроэнергетики считали вероятным то, что им будет необходимо получать новые профессиональные знания в последующие 5 лет. Среди работников черной металлургии таких было 43,5%, топливной промышленности – 28,9% [5, 244].

Опрос руководителей предприятий Донецкой области, в котором непосредственное участие принимали авторы статьи, показал, что проблема повышения квалификации является в настоящее время очень актуальной практически для всех категорий работников. Руководители крупных предприятий так оценили степень актуальности повышения квалификации для различных категорий работников (в % к опрошенным):

	очень актуально	умеренно актуально
рабочие	28	59
руководители	24	59
специалисты экономического профиля	19	63
инженерно-технические специалисты	23	64
прочие специалисты	14	56

Все это свидетельствует о том, что для украинских предприятий

чрезвычайно актуальной является работа по развитию человеческого капитала, в

первую очередь – путем накопления знаний и повышения профессионального образования. При этом в данной работе следует использовать стратегический подход, так как качественные характеристики человеческого капитала предприятия формируются в течение длительного периода. С целью обеспечения развития человеческого капитала предприятия следует использовать стратегическое управление персоналом, инструментом которого является стратегия развития человеческого капитала предприятия.

Стратегия развития человеческого капитала направлена на повышение качественных характеристик персонала, формирование обучающейся организации, создание условий для непрерывного обучения, развития и совершенствования профессиональных навыков и личных качеств каждого работника предприятия.

Разработка стратегии включает несколько этапов: оценку качества рабочей силы; определение требуемых параметров качества работников; наличие резервов повышения качества; определение цели и задач стратегии развития трудового потенциала; обоснование основных путей и средств достижения поставленной цели.

Целью стратегии развития человеческого капитала предприятия является создание целостной и всеобъемлющей модели развития людей, формирование инициативного, творческого, инновационного поведения, достижения оптимальной профессионально-возрастной структуры кадров.

Стратегию развития человеческого капитала чаще всего связывают с профессиональным обучением. Оно действительно является центральным звеном стратегии развития, однако не исчерпывает всей работы по развитию человеческого капитала.

Стратегия развития должна включать следующие элементы:

- развитие человеческого потенциала путем профессионального обучения;
- повышение компетентности, профессионального мастерства путем передачи опыта;
- повышение общей культуры работников путем реализации общеобразовательных, культурных, эстетических программ;
- развитие физических данных работников, улучшение здоровья путем развития физкультуры, спорта, совершенствования системы оздоровления и отдыха; формирование здорового образа жизни;
- обеспечение оптимальной возрастной структуры кадров и структуры по стажу путем профессиональной ротации.

Три первых элемента стратегии развития человеческого капитала предприятия непосредственно связаны с обучением. Поэтому в узком понимании стратегию развития человеческого капитала можно рассматривать как стратегию организационного обучения, целью которой является формирование интеллектуального капитала организации.

Основными задачами стратегии организационного обучения являются:

- сохранение, обновление и пополнение запаса знаний предприятия путем внедрения системы непрерывного обучения на протяжении всей трудовой жизни работников;
- создание обучающейся организации.

Знания имеют комплексную природу. Это не только информация, накапливаемая в организации. Часто самые ценные те знания, которые «содержатся в головах сотрудников, в точках зрения заинтересованных сторон, в особенности клиентов. Несмотря на успехи в развитии нейронных

компьютеров и экспертных систем, единственным носителем знаний и инструментом их обработки является человек. Поэтому увеличение запасов знаний – это развитие персонала в контексте наращивания интеллектуального капитала компании” [6, 33]. О важности процесса формирования, обновления и пополнения знаний говорит то, что в современных крупных компаниях есть менеджеры по управлению знаниями.

Управление знаниями дает ряд преимуществ компании [6, 33]: доступ к лучшим (самым последним) идеям; лучший обмен опытом; свои новаторские подходы, новые идеи; более быстрое внедрение инноваций; успешное принятие решений; уменьшение потерь знаний; в конечном итоге – повышение эффективности работы предприятия и персонала. Процесс формирования запаса знаний на предприятии имеет свои проблемы.

Во-первых, это связано с трудностью передачи знаний. Их нельзя вложить в голову, они формируются посредством освоения информации. По мере усвоения информации человек переходит на следующий уровень знаний. Это долгий и трудный процесс, который длится годы, при этом обучающиеся должны быть заинтересованы в получении знаний.

Во-вторых, знания быстро морально стареют, их необходимо постоянно обновлять посредством обучения, общения, обмена опытом.

В-третьих, формирование знаний сопровождается дорогостоящими затратами на обучение, получение, обработку и хранение информации.

В-четвертых, фирмы сталкиваются с потерей знаний при увольнении тех работников, которые обладают большим запасом знаний (высококвалифицированные работники с большим стажем работы).

В-пятых, зачастую имеющиеся знания работники не полностью

используют в своей работе. Существует определенная брешь между знаниями и практикой, что обуславливает недоиспользование интеллектуального потенциала работников предприятия и, возможно, его деградацию.

Это говорит о том, что стратегия развития трудового потенциала, которая включает в себя стратегию организационного обучения, очень тесно должна быть связана со стратегией эффективного использования трудового потенциала.

Анализ деятельности различных фирм в области развития персонала показывает, что больше половины действующих организаций осуществляют обучение своих работников. Многие предприятия придают большое значение развитию своего персонала, расходуя на это значительные средства – до 10% общего годового оборота. При этом разрабатываются планы обучения для каждой категории работников.

Крупные предприятия, транснациональные корпорации создают собственные учебные заведения, так называемые корпоративные университеты. По оценкам специалистов, за последние полтора десятка лет число корпоративных университетов увеличилось с 400 до 2000, а к концу XXI века оно может превысить 3,7 тыс. [7, 31]. Занимаясь образовательной деятельностью, корпоративные университеты ориентируются прежде всего на потребности компании, обеспечивают подготовку и переподготовку работников на основе современной техники, технологии, активно внедряют в учебный процесс информационные технологии.

Опрос специалистами ряда предприятий по вопросам профессионального обучения показывает, что успех обучения зависит в первую очередь от [8, 24]:

заинтересованности работников (отметили 36% опрошенных);

квалификации преподавателей, тренеров (31%); поддержки программ обучения руководителями (18%); качества учебных материалов.

Основной причиной неэффективного обучения является низкая мотивация работников к обучению и повышению своего профессионального уровня.

Исходя из проведенного теоретического анализа можно сделать вывод, что стратегия организационного обучения должна состоять из следующих основных элементов:

- формирование философии обучающейся организации.

Быстроменяющиеся условия производства требуют постоянного обновления знаний. Обучение не вменяется в рамки учебных программ. Работа и обучение представляют собой непрерывный взаимосвязанный процесс. Поэтому задача организации – создать такие условия и сформировать такую организационную культуру, при которых обучение становится естественной потребностью человека и организационной нормой. При этом следует стимулировать распространение знаний среди работников, используя разнообразные способы (общение, проведение семинаров, информаций и др.);

- планирование обучения.

Планы обучения должны разрабатываться как для предприятия в целом, так и для его структурных подразделений по основным группам работников. План должен исходить из потребностей повышения квалификации работника, которая может быть обусловлена внедрением в производство новых видов техники, технологии, продукции, необходимостью повышения производительности труда и другими причинами. План должен определять желаемые направления и формы обучения, его сроки. При этом он должен

обеспечить перманентность обучения, сочетание организованных форм обучения с самообучением.

Для более эффективного планирования процесса обучения его необходимо увязывать с аттестацией кадров. Аттестация выявляет недостатки профессиональной подготовки кадров и определяет перспективы профессионального роста, что непосредственно связано с потребностью в обучении.

Для профессионального обучения могут быть выбраны разнообразные виды и формы обучения. Их систематизация представлена на рис. 1.

Организованные формы обучения в виде разнообразных курсов и семинаров целесообразно дополнять наставничеством, стажировками, самообучением. Длительность определяется потребностями развития персонала и теми задачами, которые ставятся в каждом конкретном случае. Она может осуществляться в течение: 2-3 - дневных тренингов, семинаров, недельных, месячных курсов; длительного обучения в вузах.

Процесс обучения для всех групп работников целесообразно построить таким образом, чтобы сочетать обязательные ежегодные разнообразные формы обучения с обязательным периодическим организованным обучением с получением сертификата. При этом оптимальным периодом организованного обучения для руководителей, специалистов считается период 2-3 года, для рабочих – 4-5 лет.

В настоящее время широкое использование получили тренинги. Их можно эффективно использовать для обучения практическим навыкам работников. Однако более комплексное и системное образование может быть получено только путем более длительного обучения в учебных заведениях, на специальных курсах.

Выбор форм обучения следует осуществлять исходя из потребностей развития персонала.

Независимо от формы обучения, его эффективность обеспечивается при следующих условиях:

высокой заинтересованности работников в обучении;

приоритетности в процессе обучения практических действий;

обеспечения единства действий и осмысления, т.е. работник должен не только знать “как”, но и “почему”;

обучения через решение конкретной проблемы;

обеспечения в процессе обучения обмена мнениями, взглядами, так как обучение представляет собой социальный процесс.

Обучение может быть эффективным только при желании и заинтересованности работника в нем. Поэтому при организации обучения следует разработать соответствующую систему мотивации.



Рис. 1. Виды и формы профессионального обучения

Мотивация обучения должна включать следующие элементы (рис. 2).

Наиболее сильное мотивирующее воздействие на обучение оказывают

возможности профессионального роста. Работники, которые проходят профессиональное обучение, ожидают, что их усилия будут должным образом

оценены и вознаграждены путем повышения разряда, должности с соответствующим повышением заработной платы.

Мотивация профессионального обучения осуществляется также посредством работы. Обучение дает возможность получить более интересную, сложную и ответственную работу. При этом растут зарплаты работников и его профессиональный статус.

Наставничество как мотивирующий фактор обучения также действует через профессиональный статус, уважение, повышение оплаты труда. Оно также позволяет реализовать способности и

потребности, которыми обладают многие работники, выступать в роли учителя, педагога. Целесообразно, чтобы статус наставника работники получали после повышения своего профессионального мастерства на курсах повышения квалификации.

Содержание учебного курса и методы преподавания также осуществляют мотивирующее воздействие на процесс обучения. Его новизна, актуальность, насыщенность интересными данными, использование активных форм обучения,

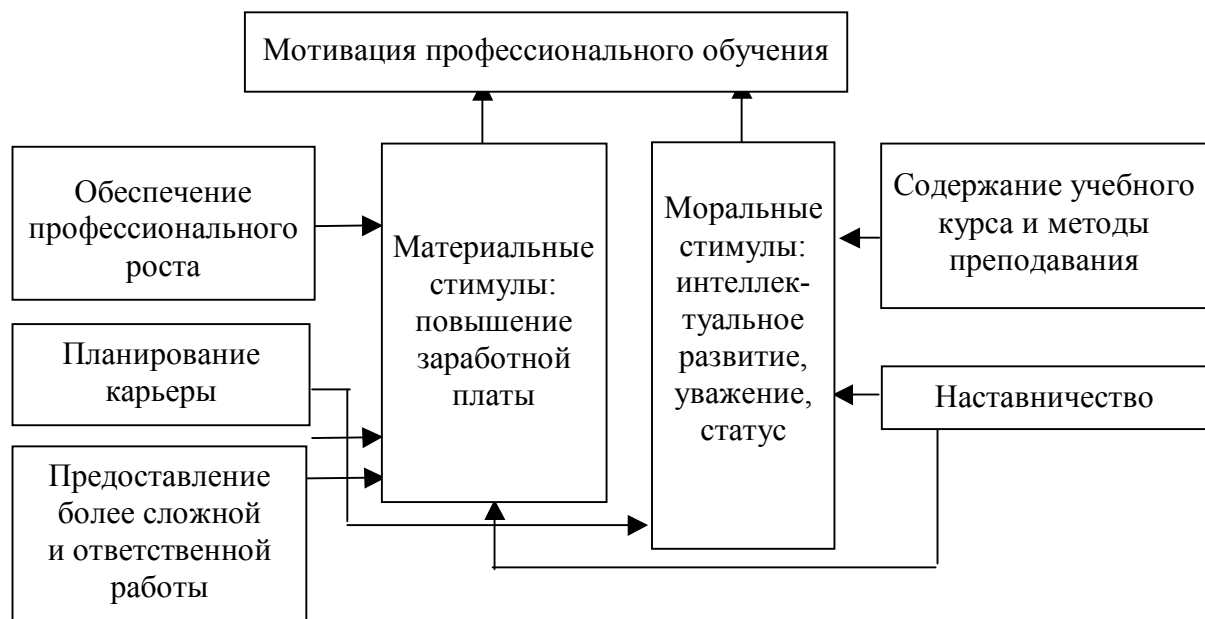


Рис. 2. Система мотивации обучения

группового общения – все это привлекает интерес работников к процессу обучения.

Стратегия развития человеческого капитала должна включать и другие аспекты: укрепление здоровья, развитие

общей культуры работников, обеспечение мобильности и профессиональной ротации работников с целью формирования оптимальной структуры кадров по возрасту, стажу,

образованию. Следует отметить, что эти аспекты развития человеческого капитала предприятия являются пока еще мало исследованными и перспективными направлениями научных исследований.

### Литература

1. Грейсон Дж. К., мл., О'Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века / Пер. с англ. – М.: Экономика, 1991. – 319 с.
2. Маркарян А.С. Глобальная экономика и человеческий потенциал // Труд за рубежом. – 2003. – №3. – С.3-21.
3. Грiшнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. – К.: Т-во “Знання”, КОО, 2001. – 254 с.
4. Статистичний щорічник України за 2002 рік / За ред. О.Г. Осауленка. – К.: Держкомстат України, 2003. – 662 с.
5. Інформаційне забезпечення державного та регіонального соціального управління: Монографія / О.Г. Осауленко, О.Ф. Новікова, Н.С. Власенко, І.В. Калачова та ін. / НАН України. Ін-т економіки пром-сті; Держкомстат України. – Київ; Донецьк, 2004. – 656 с.
6. Ярушина М., Моргунов Е. Управление знаниями: второй этап развития // Управление персоналом. – 2003. – №5. – С.32.
7. Маркарян А.С. Социально-экономическое значение деятельности крупных транснациональных и национальных корпораций // Труд за рубежом. – 2004. – №1. – С.24-42.
8. Совместное исследование журнала «Управление персоналом» и Центра управленческого консультирования «Решение» // Управление персоналом. – 2002. – №5. – С.23-24.