

---

## КОНЦЕПТУАЛЬНЫЙ ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ И ИСПОЛЬЗОВАНИЮ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА

© 2016 Рязанова Олеся Евгеньевна

доктор экономических наук, профессор кафедры политической экономии  
и истории экономической науки

© 2016 Назарова Елена Владимировна

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики промышленности

Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова

117997, г. Москва, Стремянный пер., д. 36

E-mail: afinna2011@yandex.ru, e.nazarova@list.ru

Статья посвящена вопросам формирования и эффективного использования человеческого капитала в организации. Дана краткая характеристика человеческого капитала, выявлены проблемы его формирования и использования. Определены факторы эффективной деятельности организации по работе с персоналом. Рассмотрена политика фирмы в области использования человеческого капитала. Обоснована оптимизация баланса процессов обновления и поддержания количества персонала, его квалифицированного состава в соответствии с потребностями и возможностями организации. Предложены рекомендации по решению существующих проблем обеспечения качества и повышения конкурентоспособности персонала организации.

*Ключевые слова:* персонал, человеческий капитал, навыки, компетенции, мотивация, квалификация, управление.

Достаточная обеспеченность организации работниками, обладающими необходимыми знаниями и навыками, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда, своевременность выполнения работ имеют большое значение для увеличения объемов продукции, повышения ее качества и эффективности экономической деятельности.

В условиях формирования экономики знаний и интенсификации экономического роста снижается зависимость от естественных ресурсов. В связи с этим повышается значение знаний и интеллекта, материализованного в высококвалифицированных специалистах, авангардом которых является часть трудовых ресурсов, профессионально занятых в инновационной сфере<sup>1</sup>. Таким образом, возрастает значимость человеческого капитала в экономической системе.

Применительно к категории “человеческий капитал” существует несколько определений. В самом общем виде человеческий капитал определяют как совокупность запаса врожденных способностей, знаний, умений, образования, навыков, творческих и профессиональных способностей, здоровья, мотиваций, обеспечивающих повышение производительности труда и роста дохода,

которые постоянно накапливаются и совершенствуются в процессе инвестирования в них<sup>2</sup>.

Знания, навыки, компетенции, квалификация персонала, а также мотивация и способность решать проблемы руководящим составом повышают результативность бизнеса. Следует заметить, что бизнес в любой сфере экономики может приносить более высокий доход своему владельцу лишь при условии, что квалификация, уровень профессиональной подготовки и уровень образования работников существенно выше, чем средний по отрасли<sup>3</sup>.

Одновременно квалификация должна постоянно повышаться в соответствии с новейшим опытом, а образовательный и интеллектуальный уровень должен обеспечивать не только возможность глубокого освоения базовых знаний, но и возможность постоянного развития, овладения новым опытом. Значит, требования, предъявляемые к кандидатам на должность, высокие. Среди требований наиболее распространенными являются: желание постоянно учиться и расти; способность работать как лично, так и в команде; творческие возможности; желание и возможность совершенствоваться в профессии; возможность мотивировать других; наличие высокого уровня образова-

ния; знание иностранного языка; компьютерная грамотность.

Таким образом, увеличение человеческого капитала организации возможно, но при условии найма дополнительной рабочей силы и увеличения фонда заработной платы или повышения экономической эффективности использования персонала.

В данной связи управление человеческим капиталом становится важной составляющей управленческой и производственной деятельности организации и включает в себя эффективный отбор, подбор, наем персонала, его адаптацию, обучение и переобучение в соответствии с потребностями фирмы.

Фактором эффективной деятельности организации по работе с персоналом является своевременная и высококачественная подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала, что способствует обширному диапазону их теоретических знаний, практических умений и навыков.

Обучение сотрудников целесообразно проводить в рамках двух направлений - личностного роста и профессионального роста. Личностный рост могут обеспечивать тренинги личной и деловой эффективности. Примером может служить проведение таких тренингов, как "Внутрикорпоративный тренинг по командообразованию", "Эффективные переговоры", "Управление рисками".

"Внутрикорпоративный тренинг по командообразованию" проводится для всех сотрудников. Его цель - повышение успешных взаимодействий внутри коллектива, улучшение атмосферы на работе для прогрессивности мотивации сотрудников. Тренинг, как правило, состоит из 2 занятий по 3 часа.

Тренинг "Эффективные переговоры" актуален для консультантов, старших консультантов, менеджеров и руководителей департамента сопровождения инвестиционных сделок и департамента управления. Его цель - результативные переговоры с клиентами внутри предприятия. На проведение этого тренинга отводится обычно 2 занятия по 4 часа.

Цель тренинга "Управление рисками" - получение знаний в области решения бизнес-рисков. Его продолжительность около 4 занятий длительностью 3 часа. Актуален для специалистов в области принятия инвестиционных решений. Следует отметить, что денежные средства, вло-

женные в проведение тренингов для развития человеческого капитала организации, не только окупаются, но и увеличиваются примерно в 5 раз за счет повышения производительности работников.

Профессиональный рост сотрудников осуществляется путем прохождения образовательных программ, повышающих осведомленность в протекании бизнес-процессов в различных сферах, уровень владения знаниями бухгалтерского учета и законодательства, международных норм ведения бизнеса и др.<sup>4</sup>

С целью привлечения молодых талантливых и высококвалифицированных специалистов в организацию им предоставляют возможность пройти обучение на своих производственных площадках. Наличие программы стажировок очень выгодно для компаний. Договор на обучение стажера заключается на 3 месяца на полный рабочий график. Стажировка является неоплачиваемой. Она предполагает обучение работника в процессе трудовой деятельности и выступает одной из форм повышения квалификации. Сотрудник осваивает нужные навыки, приобретает необходимые умения. К стажеру прикрепляется куратор, ответственный за его работу. Надбавок консультанту-куратору к его заработной плате, как правило, не полагается. После успешного прохождения стажировки и результативного написания экзаменационного теста (или собеседования) по итогам стажировки сотруднику поступает предложение о дальнейшем сотрудничестве. Таким образом, организация "растит" для себя необходимый человеческий капитал, устраивая на стажировку успешных студентов ведущих вузов и предоставляя им практические знания, опыт. Также данная система наставничества способствует успешной адаптации сотрудника. Куратор же, в свою очередь, развивает профессионализм, реализовывая функцию наставничества. Программы стажировок имеют как положительные, так и негативные стороны. Рассмотрим некоторые из них.

*Плюсы для обучаемого стажера заключаются в следующем:*

- помощь и поддержка в течение всего процесса стажировки;
- лучшее понимание всесторонней деятельности организации;
- развитие личных качеств (уверенность в себе, самоуважение, особенно по мере повышения профессионального уровня и способностей);

- развитие навыков и умений за счет усвоения чужого опыта;
- ускорение развития карьеры (быстрая адаптация и вхождение в профессию стимулируют развитие карьеры);
- уменьшение вероятности конфликтов (куратор помогает вникнуть в тонкости работы и отношения в коллективе);
- снижение психологического напряжения (появляется чувство защищенности).

*Куратор приобретает такие навыки, как:*

- активное участие в развитии своей команды;
- повышение авторитета и статуса в команде;
- рост личной удовлетворенности за счет успешного выполнения функций;
- личное саморазвитие (получение новых знаний, навыков и умений в процессе выполнения своих функций).

*К приобретениям организации можно отнести:*

- более подготовленные кадры;
- повышение культурного уровня организации;
- более эффективную подготовку руководящих кадров;
- формирование положительного отношения к обучению;
- уменьшение времени, необходимого для адаптации нового сотрудника.

Однако, как показывает практика, половина набранных стажеров увольняются в процессе своего испытательного срока. Основная причина увольнения - неоплата их стажировки. Сотрудники несут затраты и на проезд, и на питание, и на другие потребности за счет иных источников средств. Несмотря на желание получить ценный опыт с дальнейшим трудоустройством, многих не устраивает вышеописанная ситуация. В основном мотивация у стажеров теряется после 1-1,5 месяца прохождения стажировки из-за повторения аналогичных задач для набора опыта. Первый месяц стажеры проходят тренинги, на которых узнают много нового и выполняют практические задания. На втором месяце испытательного срока тренинги заканчиваются и стажер закрепляет полученные знания.

Выявляется еще одна проблема: кураторы тратят время на обучение прикрепленных к ним стажеров, из-за чего падает объем их работы по проектам. Следствием такой политики является недополучение доходов за невыполненные про-

екты, что, в свою очередь, также способствует увольнению сотрудников.

Таким образом, программу стажировок в организациях не всегда можно назвать высоко-результативной.

Ни одна система управления не может успешно функционировать, если не разработана эффективная модель (система) мотивации, так как именно мотивация подталкивает конкретного работника и коллектив в целом к достижению личных и коллективных целей. Для полного понимания сущности мотивации перейдем к определению этого понятия.

Мотивация - это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность на достижение определенных целей. Проецируя данное определение на процесс управления человеческим капиталом в организациях, можно констатировать, что мотивация - это процесс побуждения конкретного сотрудника и всего коллектива к активной деятельности для удовлетворения своих потребностей и для достижения поставленных организацией целей. Следует добавить, что мотивированный сотрудник - это сотрудник, которому работа приносит удовольствие, а не является тяжким бременем. Для такого сотрудника характерна привязанность к рабочему месту и чувство удовлетворенности занимаемой должностью. Объем усилий, которые готов затратить человек, выполняя свою работу, определяется вышеупомянутыми факторами.

Система мотивации - это комплекс мероприятий, цель которых - стимулирование персонала не только непосредственно к работе, но и к особенной старательности, к повышению творческой инициативы, к получению высоких личных и профессиональных результатов.

Грамотно разработанная система мотивации оказывает огромное влияние и на рост производительности труда, и на развитие предприятия в целом<sup>5</sup>. Для поддержания мотивации сотрудников с целью результативности их работы в организациях применяется как материальное, так и нематериальное стимулирование.

К материальному стимулированию относят премирование, различные формы вознаграждения, бонусов за проделанную работу, например вознаграждение сотруднику месяца, подарок на день рождения сотрудника. При начислении бонусов

следует учитывать, что все структуры организации, так или иначе, связаны между собой, и поощрение только одной из них может демотивировать другую<sup>6</sup>.

Формы нематериального стимулирования - это: сотрудник месяца (выбор лучшего сотрудника месяца, вручение грамоты, поздравления от коллектива); корпоративная культура; футбол (например, аренда футбольной площадки в спортивном комплексе “Лужники” один раз в неделю в определенное время); новогодний корпоратив; бесплатный транспорт (утром и вечером в определенное время); условия труда (например, офис может быть оборудован кухней); развитие карьеры (выдвижение новых задач, назначение ответственным за проект, участие в переговорах); акцентирование внимания сотрудников на общих целях и миссии организации); и пр.

Таким образом, для успешной деятельности любой организации необходимо использовать методы как материального, так и нематериального поощрения. Несмотря на то, что существующие на сегодняшний день механизмы мотивации труда персонала далеки до идеала, они продолжают активно применяться на практике<sup>7</sup>.

В заключение хотелось бы сказать, что политика фирмы в области использования человеческого капитала направлена на обеспечение оптимизации баланса процессов обновления и поддержания количества персонала, его квалифицированного состава в соответствии с потребностями и возможностями организации. Следует заметить, что сбалансированность может нарушаться, например, под воздействием требований, установленных законодательством, или трансформации рынка труда.

Не секрет, что задача руководства каждой организации - сохранить наиболее квалифицированных специалистов. Особенно этот вопрос актуален в условиях кризиса. Руководство компаний разрабатывает механизмы и процедуры, сконцентрированные на сохранении потенциала кадрового состава, а также способствующие совершенствованию и развитию деятельности персонала по скорому выводу предприятия из кризисного состояния.

*Резюме.* Проведенное исследование человеческого капитала и экономического эффекта от его использования для организации позволяет сделать следующие выводы. От обеспеченнос-

ти организации персоналом и эффективности его использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ, качество продукции и/или предоставляемых услуг и, как результат, объем производства продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей.

Важнейшим фактором эффективной работы организации является своевременная и высококачественная подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала, что способствует обширному диапазону их теоретических знаний, практических умений и навыков. Между квалификацией работника и эффективностью его труда существует прямая зависимость, т.е. развитие человеческих активов обеспечивает рост производительности труда. При этом необходимо эффективно использовать человеческий капитал, уделяя внимание развитию сотрудников путем их обучения, материальному и нематериальному стимулированию трудовых ресурсов, благоприятному климату внутри организации, комфортным условиям труда. Основные задачи управления человеческим капиталом организации заключаются в обеспечении роста ценности данного капитала, взаимодействия между различными его элементами, а также эффективности инвестиций в человеческие активы.

<sup>1</sup> Баурина С.Б., Дарбишева П.Г. Роль государства в становлении инновационной экономики // Инновации: перспективы, проблемы, достижения : материалы Междунар. науч.-практ. конф., 14 мая 2015 г. / под ред. проф. М.И. Ботова. Москва, 2015.

<sup>2</sup> Экономическая теория : учеб. для бакалавров / В.Ф. Максимова [и др.]. Москва, 2016. Сер. 58 Бакалавр. Академический курс.

<sup>3</sup> Назарова Е.В. Производительность труда, “человеческий капитал” и благосостояние нации // Ценности и интересы современного общества : сб. науч. тр. по материалам конф. Москва, 2014. С. 393-395.

<sup>4</sup> Назарова Е.В., Рязанова О.Е., Сычева Е.И. Теоретико-методологические аспекты инновационной деятельности организации : монография / под ред. О.Е. Рязановой. Москва, 2016.

<sup>5</sup> Баурина С.Б., Гарнов А.П., Гарнова В.Ю. Качество продукции/услуг в отраслях материального производства и непромышленной сфере национальной экономики России : монография. Саранск, 2014.

<sup>6</sup> Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. Санкт-Петербург, 2013.

<sup>7</sup> Там же.

Поступила в редакцию 03.06.2016 г.