

5. Шевченко Л. С. Контракт про найом працівника: економічна сутність та функції // Вісник Національної юридичної академії України імені Ярослава Мудрого. Серія: Економічна теорія права. — 2010. — № 3. — С. 73—85.

6. Вебер М. Избранные произведения. — М.: Прогресс, 1990.— 808 с.

7. Колот А. М., Герасименко О. А. Асимметричность в формировании доходов от трудовой деятельности: проблемы Украинской экономики и пути их решения // Труд в XXI веке: Сборник материалов международной научно-практической конференции. Том 2. — Тверь.: Издательство «СФК-офис», 2011. — С. 72—79.

8. Риготти Т. Трансформация отношений между наемными работниками и работодателями / Т. Риготти // Социально-трудовые отношения: проблем и перспективы: материалы Первого герм.-рос. эксперт. форума «Формирование социальной политики», Москва, 17—18 нояб. 2008 г. — М., 2009.— С. 112—127.

Статтю подано до редакції 15.06.2012 р.

УДК 331.1

**С. М. Дмитрук,**  
асистент кафедри управління персоналом  
та економіки праці,  
ДВНЗ «Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана»

### **ІНВЕСТИЦІЇ В НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА «ЮРІЯ-ФАРМ»**

**АНОТАЦІЯ.** У дослідженні розглянуто процес безперервного формування людського капіталу підприємства, інвестиції підприємства у свій персонал на прикладі фармацевтичного підприємства «Юрія-Фарм».

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** Інвестиції в людський капітал, процес формування людського капіталу підприємства, фінансування навчання, оцінка ефективності системи навчання.

**АННОТАЦИЯ.** В исследовании рассмотрен процесс непрерывного формирования человеческого капитала предприятия, инвестиции предприятия в свой персонал на примере фармацевтического предприятия «Юрия-Фарм».

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** Инвестиции в человеческий капитал, процесс формирования человеческого капитала предприятия, финансирование обучения, оценка эффективности системы обучения.

ANNOTATION. In research we examine the continuous forming of human capital of enterprise, the investments of enterprise in the personnel on the example of pharmaceutical enterprise «Yuriya-farm».

KEY WORDS: Investments in a human capital, process of forming of human capital of enterprise, financing of education, estimation of education system efficiency.

**Постановка проблеми.** Управління персоналом підприємства є невід’ємним елементом роботи по управлінню підприємством у цілому, оскільки відіграє важливу роль у підвищенні ефективності виробництва. Відомо, що успішний розвиток виробництва в сучасних умовах у великій мірі залежить від конкурентоздатності персоналу, яка в свою чергу досягається постійним підвищенням кваліфікації персоналу, проведенням заходів для зміцнення здоров’я працівників, удосконаленням систем мотивації, професійною орієнтацією персоналу. Але оскільки персонал є специфічним об’єктом управління, він займає особливе місце поряд з управлінням іншими видами ресурсів — фінансовими, матеріально-технічними.

Формування людського капіталу — це процес створення продуктивних здібностей людини за допомогою інвестицій у конкретні процеси її життєдіяльності. Інвестиції в людський капітал перетворюють природний потенціал у трудовий потенціал і при наявності у людини мотивації, часу в процесі праці створюють людський капітал підприємства.

Інвестиції в людський капітал являють собою будь-які дії, які підвищують професійну кваліфікацію та продуктивні здібності людини і, тим самим, продуктивність праці. Витрати, що сприяють підвищенню людської продуктивності, можна розглядати як інвестиції, оскільки поточні витрати здійснюються з тим розрахунком, що їх буде багаторазово компенсовано дедалі значнішим потоком доходів у майбутньому [1].

На сьогодні велику роль у формуванні людського капіталу відіграють вкладення підприємств у свій персонал. Однак, однією з вагомих проблем є вибір напрямку раціонального інвестування у формування людського капіталу підприємства. В умовах обмеженості ресурсів, конкуренції, ризиків керівник кожного підприємства визначає які кошти, в яку сферу, на який термін інвестувати і яка від них буде віддача. Метою даної статті є дослідження системи навчання фармацевтичного підприємства «Юрія-Фарм», як напрямку інвестування у людський капітал.

**Аналіз останніх джерел і публікацій.** Питання формування й розвитку людського капіталу широко розкриваються в наукових працях іноземних і вітчизняних вчених-економістів. Серед них слід відзначити роботи В. Петті, А. Сміта, Дж. Мілля, Дж. Маккуллоха, Л. Вальраса, І. Фішера, Е. Денісона, Л. Туроу, Т. Шульца, Г. Беккера, М. М. Критського, І. А. Бланка, С. А. Дятлова, А. В. Шегди, А. І. Добриніна, А. І. Бутенко, Ю. М. Кулікова, А. В. Сидорової, В. І. Чекаловця, В. В. Адріанової, Є. М. Сича, О. А. Грішнкової та ін. Більшість цих наукових праць присвячено загальнотеоретичним питанням формування і розвитку людського капіталу й інвестицій у людський капітал. Проте, відзначаючи безсумнівну цінність і значимість проведених наукових досліджень, у даний час зростає потреба у більш комплексній розробці даної проблематики.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Інвестиціями у людський капітал підприємства можна назвати всі види вкладень в людину, які пов'язані з суттєвими затратами, що сприяють зростанню продуктивності праці, доходу підприємства та доходів працівників.

Формування людського капіталу підприємства є безперервним процесом, який протікає з різною інтенсивністю. Він залежить як від особистих характеристик — фізіологічних і моральних, так і від великої кількості зовнішніх факторів — економічних, соціальних, політичних. Схематично процес формування людського капіталу підприємства в результаті інвестицій (вкладання грошей, часу, праці, фізичного капіталу, людського капіталу або їх поєднання) можна представити таким чином (рис. 1).

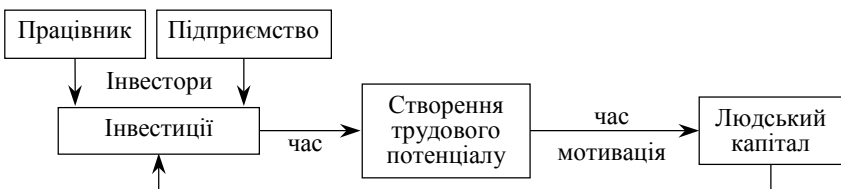


Рис. 1. Схема безперервного формування людського капіталу підприємства

Таким чином, інвесторами в людський капітал виступають як підприємство, так і самі працівники.

Інвестиції в людський капітал на рівні фармацевтичного підприємства «Юрія-Фарм» можна поділити на такі основні групи:

— інвестиції в освіту. Це вартість загальної і спеціальної освіти, витрати на навчання на робочому місці;

— інвестиції в охорону здоров'я. До них входять витрати на профілактику захворювань, медичне обслуговування, харчування, покращення житлових умов тощо;

— інвестиції в мобільність, завдяки яким здійснюється міграція працівників з одного робочого місця на інше, збільшуючи тим самим результати використання людського капіталу працівників.

На фармацевтичному підприємстві «Юрія-Фарм» особливу увагу приділяють фінансуванню навчання свого персоналу. Навчання персоналу відповідно до програми навчання та плану графіку здійснюється за рахунок коштів підприємства і фінансується в повному обсязі відповідно до затвердженого річного бюджету.

Як правило, підприємство не фінансує одержання співробітниками першої вищої освіти та першої професійно-технічної освіти. Одержання співробітниками другої вищої та другої професійно-технічної освіти, проходження професійної перепідготовки, у тому числі програми MBA, фінансується у випадку, якщо потреба в такому навчанні викликана необхідністю розвитку бізнесу. В інших випадках навчання співробітника другої вищої, професійно-технічної освіти, професійної перепідготовки, розглядається як мотиваційний крок, рішення про повне або часткове фінансування приймається на підставі аналізу внеску співробітника в розвиток підприємства, його перспективної цінності й інших управлінських факторів.

Ухвалення рішення про фінансування другої вищої, професійно-технічної освіти, професійної перепідготовки, у тому числі програми MBA, здійснюється Генеральним директором за поданням керівника структурного підрозділу з обґрунтуванням потреби такого навчання та рекомендації стосовно розміру фінансування програми навчання. Фінансування може бути частковим, порядок і розмір фінансування визначаються Генеральним директором підприємства на підставі розгляду наданих документів.

Витрати на навчання співробітників є довгостроковою інвестицією в людський капітал підприємства, тому із співробітником, який направляється на (не обов'язкове) навчання за рахунок коштів підприємства, укладається договір про відпрацьовування на підприємстві 2 (двох) років після проходження навчання. У випадку не виконання договірних умов працівник повинен повернути підприємству кошти за навчання.

На фармацевтичному підприємстві «Юрія-Фарм» система навчання персоналу спрямована на формування і підтримку необ-

хідного рівня кваліфікації персоналу, з урахуванням вимог підприємства і перспектив розвитку.

Основними завданнями системи навчання є:

- система навчання включає безперервне виявлення потреби в навчанні, планування і бюджетування, організацію навчання і контроль її результативності;

- побудова навчання у відповідності зі специфікою діяльності підприємства;

- включення новітнього світового досвіду, знань, ефективних методів організації праці в процесі навчання персоналу;

- розвиток персоналу в процесі навчання (формування інституту наставництва, розвиток управлінського резерву, підвищення рівня корпоративної культури);

- мотивація співробітників до навчання і до підвищення ефективності роботи.

За формами проведення, навчання на фармацевтичному підприємстві поділяють на: індивідуальне, корпоративне, внутрішнє, зовнішнє навчання.

Система управління навчанням включає в себе такі напрямки роботи, як планування, оцінка, мотивація, контроль [2]. Тому велику роль на підприємстві «Юрія-Фарм» відіграє перевірка знань персоналу. Після закінчення навчання проводиться перевірка знань Екзаменаційною комісією, до складу якої входять: помічник Генерального директора, викладач (за тематикою навчання), керівник структурного підрозділу, співробітник відділу управління персоналом. Перевірка знань може здійснюватися у формі екзамену, співбесіди, заліку, тестування.

Після завершення зовнішнього та внутрішнього навчання його учасники заповнюють у письмовому вигляді стандартний Бланк зворотного зв'язку — Анкету для оцінки пройденого навчання. Анонімне анкетування є однією із складових встановлення оцінки рівня і якості навчання, а також рейтингу зовнішніх структур, які проводять навчання, і викладачів підприємства з числа співробітників.

Оцінка ефективності навчання проводиться з метою визначення адекватності навчання потребам співробітників, рівня засвоєння співробітником матеріалу, визначення раціональності витрат засобів вкладених у навчання.

Для оцінки ефективності системи навчання і розвитку персоналу підприємства «Юрія-Фарм» використовуються методи, зазначені у табл. 1.

**МЕТОДИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ НАВЧАННЯ  
НА РІЗНИХ РІВНЯХ**

Рівні оцінки	Методи оцінки
<i><b>I Рівень відносин</b></i> (оцінка ефективності програм навчання учасниками, їх керівниками)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Анкетування</li> <li>▪ Співбесіда з учасниками, керівниками, іншими зацікавленими особами</li> <li>▪ Отримання зворотного зв'язку по закінченні навчання</li> <li>▪ Неформальні оцінки учасників</li> <li>▪ Навчальні конспекти</li> <li>▪ Тренерський (лекторський) звіт (суб'єктивна оцінка тренером (лектором))</li> </ul>
<i><b>II Знання, вміння, навички; особливості особистості</b></i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Професійні тести</li> <li>▪ Практичні завдання</li> <li>▪ Ситуативні методи діагностики</li> <li>▪ Експертна оцінка (інтерв'ю, метод «3600») в ході оцінювальної процедури екзамену</li> </ul>
<i><b>III Оцінка поведінки на робочому місці й виконання роботи</b></i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Спостереження на робочому місці (скрите, відкрите)</li> <li>▪ Оцінка внутрішніх/зовнішніх клієнтів</li> <li>▪ Оцінка показників діяльності (продуктивність праці, якість роботи, скарги внутрішніх/зовнішніх клієнтів, інші показники результативності виробничої діяльності)</li> <li>▪ Експертна оцінка (рекламації на продукцію)</li> <li>▪ Метод критичних інцидентів (аналіз поведінки в критичних ситуаціях)</li> </ul>
<i><b>IV Загально-організаційний рівень</b></i> (зміни корпоративної культури, психологічного клімату в колективі)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Опитування</li> <li>▪ Інтерв'ю</li> <li>▪ Метод критичних інцидентів</li> </ul>
<i><b>V Оцінка роботи департаменту управління персоналом, відділу управління якістю, керівників структурних підрозділів</b></i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Повнота реалізації програм і планів-графіків навчання персоналу</li> <li>▪ Кількість співробітників, які пройшли навчання й успішно здали підсумкові тести/підвищили продуктивність праці/якість роботи</li> <li>▪ Результати Атестації персоналу</li> </ul>

Доцільність застосування методів оцінювання визначається в кожному окремому випадку. Результати контролю процесу навчання та оцінки його ефективності узагальнюються співробітниками департаменту управління персоналом і відділу управління

ня якістю та враховуються при прийнятті кадрових рішень стосовно співробітника і рішень щодо витрат на його подальшу підготовку.

Управління персоналом фармацевтичного підприємства «Юрія-Фарм» визначається як діяльність, котра спрямована на досягнення найбільш ефективного використання потенціалу працівників для досягнення цілей підприємства та особистісних цілей кожного із співробітників.

Головною метою управління персоналом є забезпечення відповідності якісних і кількісних характеристик персоналу цілям підприємства, визначених у Політиці з якості та управління персоналом «Юрія-Фарм».

Система управління персоналом виходить з того, що персонал, залучений до робіт, що впливають на якість продукції, повинен бути компетентним, тобто мати належну освіту, професійну підготовку, кваліфікацію та досвід.

Для досягнення визначених цілей перед управління персоналом підприємства «Юрія-Фарм» стоять такі задачі:

- забезпечення підприємства персоналом високої якості;
- забезпечення безперервного навчання, підвищення кваліфікації персоналу, ефективне використання його трудового потенціалу;
- погодження виробничих і соціальних задач підприємства.

Метою концепції управління персоналом «Юрія-Фарм» є створення системи, що ґрунтується, в основному, не на адміністративних методах, а на економічних стимулах і соціальних гарантіях, орієнтованих на зближення інтересів працівника з інтересами підприємства в забезпеченні якості виробленої продукції, досягненні високої продуктивності праці, підвищенні ефективності виробництва, одержанні найвищих економічних результатів діяльності підприємства.

**Висновки з проведеного дослідження.** Підприємству належить велика роль у формуванні і ефективному використанні людського капіталу. Відібрати та найняти найкращих працівників на сьогодні не проблема, для цього потрібні лише кошти. Але для перетворення їх досвіду та знань у людський капітал підприємства потрібна ефективна система управління персоналом.

Для того щоб підприємство довго працювало, не знижувало досягнутого рівня та стало творчим, воно повинно постійно навчатися. Щоб залишитися ефективним, підприємство повинно навчатися з такими темпами, як змінюється навколишнє се-

редовище. А щоб бути новаторами, потрібно навчатися ще швидше.

Фармацевтичне підприємство «Юрія-Фарм» характеризується деякими стандартами поведінки, які можуть бути використані як еталон при реформуванні традиційного підприємства. Цей стандарт підприємства, що постійно навчається, включає в себе наступні основні положення:

1. Підприємство бере на себе обов'язки створити всі умови для індивідуального, командного, організаційного навчання в інтересах досягнення цілей і реалізації своєї місії. Підприємство: зобов'язується розвивати навчання в середині підприємства; гарантує, що всі працівники на всіх рівнях повністю ознайомлені і задіяні в процесі розвитку підприємства; гарантує, що всі працівники на всіх рівнях приймають участь у спільному вирішенні проблем індивідуального і колективного росту; зобов'язується всебічно заохочувати і підтримувати індивідуальне та колективне навчання, розвиток відповідальності, творчості і компетентності.

2. Підприємство розвиває індивідуальне і колективне навчання працівників: організовує роботу в групах, що створюються із представників різних підрозділів; сприяє тому, щоб індивідуальне і колективне навчання стало звичайною практикою для всіх працівників підприємства; створює можливості для колективного навчання, збираючи разом працівників з різними навичками, знаннями і технологіями.

3. Підприємство робить все можливе для створення постійного навчання і розвитку культури свого персоналу: гарантує кожному представнику колективу забезпечення пільговими ресурсами і можливостями для постійного індивідуального розвитку на підприємстві; створює можливості для колективної роботи працівників, розвиває навички приймати колективні рішення; підтримує процеси розвитку пріоритетів і загальних поглядів на майбутній розвиток підприємства, а також процеси формування відповідальності за дотримання цих пріоритетів і досягнення цілей.

4. Підприємство активно сприяє перетворенню індивідуального і групового навчання в навчання організаційне: гарантує свої вкладення в навчання для досягнення запланованих результатів, а також розробку і реалізацію планів на майбутнє навчання; оцінює навчання за його впливом на корпоративну культуру, пріоритети і організаційні цінності; оцінює вплив



результату навчання на стратегію підприємства та його позиції на ринку.

Таким чином, підприємство, що навчається, піднімає рівень знань усіх працівників і сприяє подальшому навчанню як індивідуальному, так і колективному. В умовах жорсткої конкуренції між підприємствами виникає така ситуація, яка змушує керівників підприємств інвестувати великі кошти у навчання свого персоналу. Навчаючи персонал підприємство створює всі необхідні умови для підвищення людського капіталу та його ефективного і повного використання.

### **Литература**

1. *Гришнова О. А.* Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. — К.: Т-во «Знання», КОО, 2001. — С. 31
2. *Мясоедова Т. Г.* Человеческий капитал и конкурентоспособность предприятия // Менеджмент в России и за рубежом. — 2005. — № 3. — С. 29—37.
3. *Васильченко В. С., Гриненко А. М., Гришнова О. А., Керб Л. П.* Управління трудовим потенціалом: Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 2005. — 403 с.
4. *Антонюк В. П.* Формування та використання людського капіталу в Україні: соціально-економічна оцінка та забезпечення розвитку / В. П. Антонюк. — Донецьк : НАН України. Ін-т. економіки пром-сті, 2007. — 348 с.
5. *Головінов О. М.* Людський капітал у системі виробничих відносин / О. М. Головінов // Донецький держ. Ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. — Донецьк, 2004. — 164 с.
6. *Ушенко Н. В.* Людський капітал: регуляторні механізми відтворення / Н. В. Ушенко. — Донецьк: ТОВ «Юго-Восток, Лтд», 2008. — 288 с.
7. *Журавльова І. В.* Управління людським капіталом підприємства: наукове видання / І.В. Журавльова, А. В. Кудлай. — Харків: Вид. ХНЕУ, 2004. — 284 с.
8. *Фитц-енцЯк.* Рентабельность инвестиций в персонал: измерение экономической ценности персонала / Як Фитц-енц; пер. с англ.: [Меньшикова М. С., Леонова Ю. П.]; под общ.ред. Ярных В. И. — М.: Вершина, 2006. — 320 с.

Статтю подано до редакції 27.06.2012 р.