

10. Исследование операций в экономике : учеб. пособ. для вузов / Н. Ш. Кремер, Б. А. Путко, И. М. Тришин и др. ; под ред. проф. Н. Ш. Кремера. – М. : Банки и биржи; ЮНИТИ, 2003. – 407 с.

11. Ульяновченко О. В. Дослідження операцій в економіці : підруч. для студ. вузів / Харк. нац. аграр. ун-т ім. В. В. Докучаєва. – Х. : Гриф, 2002. – 580 с.

Надійшла до редколегії 23.12.2012 р.

УДК 331.101.262

Л. Е. Ревуцкая

*Украинская государственная академия железнодорожного транспорта
(г. Харьков)*

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ: ЦЕЛИ, МЕТОДЫ, РЕЗУЛЬТАТЫ

Розглянуто поняття «людський капітал» і механізми управління людським капіталом.

Ключові слова: бізнес, вартість, ресурс, людський капітал, механізм, управління.

Рассмотрены понятие «человеческий капитал» и механизмы управления человеческим капиталом.

Ключевые слова: бизнес, стоимость, ресурс, человеческий капитал, механизм, управление.

A concept «chelovechesiy capital» and mechanisms of management a human capital is considered in the article.

Key words: business, cost, resource, human capital, mechanism, management.

На рубеже 90-х гг. XX в. начался активный процесс формирования так называемой новой экономики, или экономики, основанной на знаниях. Ее отличительной чертой является ускоренное развитие нематериальной сферы и нематериальной среды хозяйственной деятельности. Знания, а не капитал и не средства производства, становятся основным экономическим ресурсом, определяющим, в конечном счете, конкурентоспособность любой компании.

Носителями и создателями знаний являются люди. Именно поэтому в современных условиях еще больше возрастает роль управления человеческим капиталом компании. Анализ литературы, посвященной вопросам управления человеческим капиталом [3–5], показал, что для их характеристики используются различные понятия. Наиболее часто употребляются понятия «трудовой потенциал», «кадровый потенциал», «человеческий капитал». Общим для всех этих понятий является то, что они рассматриваются на различных уровнях иерархии: отдельного работника, предприятия и на уровне экономики региона или национальной экономики. Различия, на наш взгляд, связаны с развитием теории в области управления человеческим капиталом предприятия.

Как отмечено выше, управление человеческим капиталом компании – тема не новая. Во-первых, до отношения к персоналу, как к ценнейшему ресурсу, требующему особых управленческих подходов, предприятию необходимо дорасти. Тем не менее механизмы такого управления используются далеко не повсеместно. Иными словами, когда налажены системы управления финансового, маркетингового и логистического, приходит черед глубинного анализа механизмов управле-

© Л. Е. Ревуцкая, 2013

ния человеческими ресурсами. Во-вторых, фактически отсутствует информация об указанных механизмах. То есть сам термин «человеческий капитал» известен, а вот сведения о том, как им управлять, малодоступны.

Целью данной статьи является рассмотрение ценности человеческого фактора в деятельности компании, а также механизмов управления человеческим капиталом.

Термин «человеческий капитал» впервые появился в работах Теодора Шульца (Theodore Schultz) [1], экономиста, интересовавшегося тяжелым положением слаборазвитых стран. Шульц заявлял, что улучшение благосостояния бедных людей зависело не от земли, техники или их усилий, а скорее, от знаний. Он назвал этот качественный аспект экономики «человеческим капиталом». Шульц, получивший Нобелевскую премию в 1979 году, предложил следующее определение: «Все человеческие ресурсы и способности являются или врожденными, или приобретенными. Каждый человек рождается с индивидуальным комплексом генов, определяющим его врожденный человеческий потенциал. Приобретенные человеком ценные качества, которые могут быть усилены соответствующими вложениями, мы называем человеческим капиталом».

На данный момент существует несколько подходов к определению человеческого капитала. Среди них достаточно известными являются:

- 1) подход Гэри Беккера, предполагающий сопоставление затрат на образование человека с изменением дохода работника [2];
- 2) подход Теодора Шульца, рассматривающий человеческий капитал как понятие на уровне общества и государства [1];
- 3) подход И. В. Ильинского, согласно которому составляющими человеческого капитала являются капитал образования, капитал здоровья и капитал культуры [3].

Ни один из этих подходов не отвечает в полной мере интересам предпринимателя, которому необходимо дать оценку своему бизнесу в целом и будущей прибыли, которую принесёт ему каждый работник в частности. Первые два подхода не подходят предпринимателю, так как рассматривают сам человеческий капитал не с его точки зрения – в первом случае он рассматривается с точки зрения работника, во втором – с точки зрения государства. Третий же подход не даёт предпринимателю возможности для точной количественной оценки величины человеческого капитала, он подходит лишь для качественных оценок.

Капитал – это совокупные ресурсы, используемые в бизнесе. Люди, работающие в компании, помимо физической, производительной рабочей силы, обладают также и неким интеллектуальным, образовательным потенциалом, набором навыков. Кроме того, каждый человек может являться и непосредственным носителем некоей технологии, механизма, подхода и даже наработанных и отлаженных контактов. Человек ушел – технология не используется. Соответственно, персонал компании однозначно является ресурсом, причем ресурсом едва ли менее ценным, чем техника, оборудование и даже денежные средства.

Человеческий капитал (human capital) – капитал в форме интеллектуальных способностей и практических навыков, полученных в процессе образования и практической деятельности человека.

Человеческий капитал – это не только собранная вместе и обученная рабочая сила, но и хороший менеджмент, контракты с выдающимися специалистами в той сфере, к которой относится бизнес.

Предприятия, осознающие ценность человеческого фактора и относящиеся к нему как к капиталу, к ресурсу, работающему на повышение экономической стоимости, по статистике являются наиболее перспективными, а чаще просто ведущими. Важный момент – понимание пользы, выгоды, которую кадры приносят предприятию. Помимо того, что благодаря им рабочий процесс происходит во-

обще, хорошая команда работает на прирост стоимости компании. Лояльность клиентов, торговая марка, инновационные подходы, корпоративный климат – все эти факторы, как известно, являются составляющими процесса увеличения стоимости предприятия и недостижимы никаким другим путем, кроме как усилиями персонала.

Говоря о бизнесе, можно описать человеческий капитал как комбинацию следующих факторов:

- качества, которые человек привносит в свою работу: ум, энергия, позитивность, надежность, преданность;
- способность человека учиться: одаренность, воображение, творческий характер личности, смекалка («как делать дела»);
- побуждения человека делиться информацией и знаниями: командный дух и ориентация на цели.

Итак, работники предприятия – это высококачественный и ценный ресурс, которым для большей эффективности и улучшения качества результата нужно грамотно управлять. В управлении человеческие ресурсы – самый обременительный из всех активов. Почти безграничное разнообразие и непредсказуемость людей делают их невероятно сложными для оценивания, гораздо сложнее, чем любой электромеханический узел, поступающий с предписанными практически спецификациями. Тем не менее люди – единственный элемент, обладающий способностью производить стоимость. Все остальные переменные – деньги и их «родственник» кредит, сырье, заводы, оборудование и энергия – могут предложить лишь инертные потенциалы. По своей природе они ничего не прибавляют и не могут добавить, пока человек, будь это рабочий самой низкой квалификации, искуснейший профессионал или руководитель высшего звена, не использует этот человеческий потенциал, заставив его работать.

Чтобы успешно управлять человеческим капиталом, менеджмент должен отслеживать примерно следующий набор параметров [8]:

- образование;
- квалификация;
- связанные с работой знания;
- профессиональные наклонности;
- психометрические характеристики;
- связанные с работой умения;
- здоровье сотрудника.

Необходимо отметить, что представленные параметры не существуют сами по себе. Структурировать представление о человеческом капитале нам позволит понятие компетенции.

Компетенция – это комплекс знаний, навыков, умений, базовых качеств сотрудника, необходимых ему для осуществления конкретной задачи (функции).

Принимая во внимание тот факт, что любая должность подразумевает реализацию нескольких ключевых функций, мы можем говорить о том, что любой сотрудник должен обладать определенным комплексом компетенций, что позволит ему вносить свой эффективный вклад в реализацию бизнес-процесса компании.

Таким образом, мы можем получить представление о необходимом человеческом капитале и путях развития существующих человеческих активов как в рамках отдельной должности, так и в масштабах всего предприятия.

Проблема управления человеческим капиталом связана со спецификой этого актива. Человеческий капитал не отражается в составе активов фирмы, так как он фирме не принадлежит. В связи с этим издержки на обучение персонала и повышение его квалификации по правилам финансового учета относятся к расходам. Таким образом, у большинства менеджеров формируется условный барьер в выборе методов управления и оценки эффективности подобных активов. Реше-

ние этой проблемы возможно путем изменения концепции управленческого учета и отнесения этих затрат именно к инвестициям. В этом случае компания инвестирует средства в формирование ключевых компетенций собственного персонала, что позволит ей достичь поставленных целей.

Подобный подход принципиально меняет отношение к человеческому капиталу как к активу и предполагает необходимость целевого развития, оценки эффективности использования актива и измерения получаемых результатов.

Новое дыхание получает и концепция корпоративного обучения, развития и социального обеспечения персонала. Компания начинает действовать на основе четкой логики и измеримых целей. В новой логике появляются также принципиально новые методы финансового управления процессом развития человеческого капитала. Еще на этапе бизнес-планирования компания формализовала собственный бизнес-процесс. Этот процесс выдвигает четкие требования к структуре человеческого капитала. Процедура наращивания знаний и навыков может быть рассчитана в измеримом финансовом эквиваленте. Бизнес-план также имеет четкие финансовые показатели.

К сожалению, довольно часто в понятие «управление человеческим капиталом предприятия» вкладывают не совсем правильный смысл. Речь идет о психологических манипуляциях [7]. С одной стороны, попытки подойти к вопросу управления людьми с позиции психологии очень логичны. Но психология сама по себе и манипуляция людьми – вещи абсолютно разные. То есть, если применение манипулятивных инструментов и допустимо, то только при одном условии: тот, кто этим занимается, – высококвалифицированный профессионал. Иначе на нет сводится все – и здоровые методы мотивации, и заинтересованность персонала в результативности работы, и уважение к компании.

Важно понимать, что глобальная задача любой деятельности в этой сфере – направление целей персонала и предприятия в единое русло. К тому же проблемы довольно часто возникают и с определением самого «русла». Для того, чтобы объединить цель, ее для начала нужно конкретизировать. Вопросом «для чего мы работаем, к какой цели идем» владельцы бизнеса и руководители обычно не задаются вообще. А если приходится, наиболее распространенный ответ – заработать деньги. Уже что-то. Вот только для плодотворной и, что наиболее важно, продолжительной и стабильной работы такая цель не подойдет. Слишком размыто и неопределенно. Подходящей целью для «продвинутых» и ориентированных на долгосрочную перспективу предприятий может стать максимизация собственной рыночной стоимости. Экономическая стоимость компании – конкретный, глобальный и удобный для обоснования любых управленческих решений показатель. В условиях непрекращающегося увеличения конкурентного давления, стандартизации и глобализации рынка выигрывают только те предприятия, которые стоят дороже других и постоянно за этим следят. Это – факт, доказанный опытным путем на рынках стран с рыночной экономикой. И в идеале к указанной цели должны стремиться и сотрудники предприятия, и владельцы бизнеса.

Заинтересовать сотрудников в увеличении стоимости предприятия можно несколькими путями. Первый, и наиболее действенный, – выделение самостоятельных центров финансовой ответственности, то есть наделение сотрудников полномочиями персонального управления финансами своего подразделения, ответственностью за результат и, собственно говоря, полноправным обладанием этим самым результатом в финансовом выражении. Второй момент – основополагающий, то есть его наличие является точкой опоры для всего остального, и никак не наоборот. Речь идет о своеобразном психологическом контракте, условно заключенном между сотрудником и предприятием. Психологический контракт – это соглашение, подразумевающее ряд взаимных ожиданий, и удовлетворение потребностей, возникающих в результате отношений «организация – люди». Речь идет

не о формальном документе – обычно такие моменты так или иначе обсуждаются сторонами, например в ходе собеседования при приеме на работу. Чем подробнее и чаще будут оговариваться взаимные обязанности, обязательства, права и ожидания, чем оперативнее будут обсуждаться любые несоответствия первоначальному контракту, тем выше будет лояльность персонала к компании и, соответственно, сильнее желание каждого из сотрудников работать на достижение единой цели. Желание осознать совместимость собственных, личных целей с глобальной задачей своего предприятия и действовать, опираясь на это убеждение.

Основная составляющая, на которую опирается механизм управления человеческим капиталом, – мотивация. Причем мотивацию в данном случае стоит понимать не как систему неких стимулов, которые применяет работодатель для повышения производственной результативности. Механизм управления персоналом как капитальным ресурсом компании предполагает иное определение мотивации – движущая сила, присутствующая внутри индивида, побуждающая его к активности, направленной на удовлетворение потребностей или оправдание каких-либо ожиданий.

Не стоит понимать момент подталкивания и стимулирования такой движущей силы только как элемент внутренней, душевной и интеллектуальной мотивации. Она, как и всякая другая, также взаимосвязана и с материальным поощрением. Хотя из практики известно, что заработная плата не является ни стимулом, ни мотиватором к работе. Фиксированная часть заработной платы (как и социальный пакет) – базовые элементы, то есть гигиенические факторы (по Герцбергу). Но значимость их состоит в том, что без них не работают все остальные стимулы; то есть это необходимое, но недостаточное условие. Развитие экономических стимулов на зрелом уровне мотивации подразумевает внедрение справедливых финансовых поощрений и позволяет сделать всю систему, все факторы вдвойне эффективными. Справедливые поощрения – это те, которые неразрывно связаны с результатом, обеспечивают эквивалентность между ценностью отдачи и внесенного вклада. Вознаграждения могут быть денежными либо другими (например, социальные льготы), но суть в одном: достичь справедливой связи вознаграждения с результатами труда возможно путем построения системы участия персонала в прибыли, будь то доля в бизнесе или распределение зависящей от результативности работы премии [6].

Итак, понятными стали следующие вещи: отношение к персоналу как к капиталу, а не как к неизбежному центру возникновения затрат, влечет за собой необходимость внедрения специальных методов управления им. Первая и основная составляющая такого метода – объединение целей каждого отдельного сотрудника предприятия с целями владельца. Для того чтобы это осуществить, с сотрудником должен быть заключен так называемый психологический контракт. Последний, к тому же, должен постоянно обсуждаться, корректироваться в зависимости от обстоятельств, обновляться и расширяться. Закрепление пунктов психологического контракта возможно методами мотивации, но мотивации не совсем такой, какой мы привыкли ее видеть. Тут более подходит грамотное объединение внутренней мотивированности, личной заинтересованности каждого в результате с внешними факторами, то есть вознаграждениями любого характера. Грамотность такого объединения может быть достигнута путем установления справедливости в цепочке вознаграждений. И тут возникает проблема: как справедливо оценить вклад каждого рабочего места в общий результат? На каком основании можно утверждать, что результат работы этого сотрудника заслуживает, к примеру, вознаграждения в размере 100 долларов, а этого – 5 000 долларов?

Существует методика оценки результативности каждого сотрудника по отдельности. Внедрение такой системы на предприятии требует дополнительных ресурсов, программного обеспечения и даже (особенно для предприятий с боль-

шим кадровым составом) создания новой рабочей единицы. Упрощенно методика выглядит следующим образом: рабочие места классифицируются по уровням важности для организации в целом, тарифицируются в любых удобных выражениях (баллах, например), определяются показатели результативности каждого рабочего места. По итогам периода фактический результат сравнивается с запланированным перечнем результатов и оценивается по выбранной шкале. Каждое предприятие может создавать подобную систему так, чтобы она максимально соответствовала его нуждам.

Таким образом, каждый сотрудник по окончании месяца (недели, дня) получает вознаграждение в размере, напрямую зависящем от того, что он реально принес предприятию. Важный момент: сотрудники обязательно знают о системе и механизмах ее работы, имеют возможность посчитать свою выгоду от того или иного действия. Возникает та самая внутренняя заинтересованность в постоянном улучшении и продвижении вверх. Возникает лояльность к общей цели предприятия. Экономическая стоимость компании растет.

Основной целью управления человеческим капиталом является упреждающее обеспечение бизнес-процесса необходимыми человеческими ресурсами – приведение в соответствие с требованиями бизнес-процесса процедур поиска, отбора, адаптации, обучения, мотивации персонала.

Человеческий ресурс нуждается в постоянном развитии, контроле и заботе, так же как и финансовый или технологический. Компания, которая рассматривает свой персонал как человеческий капитал, получает новые возможности в процессе формирования собственных конкурентных преимуществ. Потому что только люди могут выгодно отличать ваш бизнес от бизнеса ваших конкурентов.

Бібліографічні посилання

1. **Shultz T.** Human capital in the international Encyclopedia of the Social Sciences / T. Shultz. – NY., 1968. – Vol. 6.
2. **Becker G. S.** Human Capital / G. S. Becker. – NY. : Columbia University Press, 1964.
3. **Бондаренко Г. И.** Человеческий капитал как показатель уровня общественного развития / Г. И. Бондаренко // Вест. РУДН : сер. «Социология». – 2003. – № 1(4). – С. 141–147.
4. **Ермоленко Д. В.** Человеческий капитал в фокусе инвестиционной привлекательности социально-экономической системы // Д. В. Ермоленко, Е. П. Апанасенко // Науч. журн. КубГАУ. – 2008. – № 41. – С. 1–11.
5. **Макарова И. К.** Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR менеджмента / И. К. Макарова. – М. : Дело, 2007. – 232 с.
6. **Горелов Н. А.** Вознаграждение работникам (Компенсационный менеджмент) : учеб. пособ. / Н. А. Горелов. – СПб. : Лик, 2007.
7. **Лапуста М. Г.** Предпринимательство : учеб. / М. Г. Лапуста. – М. : Инфра-М, 2009.
8. **Мельников О. Н.** Экономика и управление предпринимательской деятельностью как функция затрат творческой энергии субъектов рынка / О. Н. Мельников. – М. : МЕЛАП, 2004.

Надійшла до редколегії 03.12.2012 р.