Содержание

Введение

Глава 1. Сущность человеческого капитала в организации

1.1 Человеческий капитал, как объект исследования

1.2 Отечественный и международный опыт управления человеческим капиталом

Глава 2. Формы, пути и методы повышения эффективности управления человеческим капиталом организации

2.1 Структура совершенствования

2.2 Совершенствование подбора и профессионального развития человеческого капитала

2.3 Совершенствование стиля и мотивации управления человеческим капиталом

Заключение

Список использованных источников

Приложения

## Введение

Актуальность темы обусловливается необходимостью в нынешних условиях перехода к рыночным отношениям поиска лучших управленческих решений, совершенствования управления в организациях. Рассмотрение способов анализа качества человеческого капитала, а так же отслеживание путей направлено на повышение уровня обслуживания и эффективности производства в организациях. Развитие рыночных отношений вызывает появление новых задач, что вызывает необходимость совершенствования управления персоналом организации. Важно понимание руководителей предприятий о необходимости постоянно улучшать управление человеческим капиталом, уделять внимание его расширению, реконструкции помещений, внедрению новейших технологий и т.д.

Цель данной работы является разработка мероприятий по повышению эффективности управления человеческим капиталом.

В соответствии с поставленной целью основными задачами данной работы являются:

Дать понятие человеческого капитала в организации.

Провести сравнительную характеристику между управлением человеческим капиталом в России и в Мире.

Разработать структуру улучшения качества управления человеческим капиталом.

Описать методы совершенствования человеческого капитала.

Разработать систему мотивации персонала организации.

Разработать предложения по совершенствованию персонала организации.

Оценить эффективность предложенных мероприятий.

Объектом исследования в работе является человеческий капитал в организации. Предметом исследования выступает разработка методов управления персоналом.

Теоретической и методологической основой данного исследования послужили концепции и гипотезы, представленные и обоснованные в классических и современных трудах отечественных и зарубежных экономистов, реализующих маркетинговый и управленческий подходы к анализу человеческого капитала.

Нормативно-правовую основу составили Законы Российской Федерации, законодательные и нормативные акты Президента и Правительства России, а также другие официальные документы и материалы в их критическом осмыслении.

Эмпирической базой исследования послужили книги, изучение основных тенденций принятия управленческих решений в материалах монографических работ, текущих публикаций и периодических изданиях.

Инструментально-методический аппарат исследования. При проведении анализа и обобщения практического и теоретического материала применялись методы сопоставления, структурно-функционального анализа,, статистический метод.

Дипломная работа состоит из введения, трех глав, заключения, и списка используемых источников.

Во введении обосновывается актуальность данной темы, определяется цель и основные задачи исследования.

Список использованных источников содержит 21 наименование.

В приложении содержатся графики и рисунки.

## Глава 1. Сущность человеческого капитала в организации

## 1.1 Человеческий капитал, как объект исследования

Термин "*человеческий капитал"* впервые появился в работах Теодора Шульца (*Theodore Schultz),* экономиста, интересовавшегося трудным 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 способности являются или врожденными, или приобретенными. Каждый человек рождается с индивидуальным комплексом генов, определяющим его врожденные способности. Приобретенные человеком ценные качества, которые могут быть усилены соответствующими вложениями, мы называем человеческим капиталом".

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.

В управлении человеческий компонент - 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 практическими 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 потенциал, заставив его работать.

Мы имеем ясные и многочисленные свидетельства того, что организация, создающая максимально комфортные условия труда, будет успешно развиваться, сохранять самых производительных сотрудников и обладать самыми преданными клиентами.

Одна из основных движущих сил в выполнении работы - знание. Знание о том, насколько мы преуспели, непосредственно связано с удовлетворением от выполненной работы. Единственное, что доставляет нам больше удовольствия, чем созерцание собственных достижений, - когда наш начальник видит результаты нашего труда и хвалит нас за хорошо сделанную работу.

Чтобы поддержать конкурентоспособную позицию на рынке XXI века, менеджменту придется найти методы, повышающие его информированность о людях. Самое рентабельное и долговременное решение проблемы дефицита талантов - помочь каждому человеку стать более производительным. Это обязывает менеджмент выяснить, как инвестировать в потенциал человеческой производительности. В индустриальной эре инструменты производства воздействуют на сырье. В постиндустриальной - инструменты производства воздействуют на информацию, которая, в свою очередь, сообщает нам, как и когда менять соответствующие сведения и службы. Применение электронных технологий для того, чтобы производить полезные данные и быстро ими оперировать, еще только начинается. Производственный цикл начинает замыкаться, когда люди узнают, какие именно сведения им нужны, где, когда, в каком виде и от кого. Когда люди узнают, что означают эти сведения, круг замыкается и производительность повышается. Умение анализировать и интерпретировать превращает данные в информацию и порой - в осознание. Это единственный реальный способ решить проблему нехватки талантов. Тогда, десятилетия назад, Шульц был прав.

В последние годы XX века менеджмент полагал, что люди, а не деньги, здания или техника - решающий отличительный признак успешного предприятия. По мере движения в новое тысячелетие и существования в условиях экономики, основанной на знаниях, становится невозможным отрицать, что именно люди - источник прибыли. Любое имущество организаций, кроме людей, бездеятельно, это пассивные ресурсы, требующие вмешательства человека для производства стоимости.

Ключ к поддержанию доходности компании или к здоровой экономике - производительность рабочей силы, человеческий капитал. Для американской экономики, где свыше половины ВВП приходится на информационный сектор, очевидно, что знающие люди - движущая сила.

Биржевой рынок признал левередж человеческого знания, т.е. отношение стоимости человеческого капитала компании к ее собственным средствам, вознаграждая ростом рыночной стоимости за сервис и технологии те компании, которые превосходят свою балансовую стоимость во много раз. Левередж - это использование определенных фиксированных активов для увеличения окупаемости инвестиций или продаж.

Для понимания сущности человеческого капитала в организации, изначально необходимо определить человеческий капитал в его теоретическом осмыслении.

В экономической науке человеческий капитал представляет собой способность людей к участию в процессе производства.

Человеческий капитал можно разделить на несколько типов:

Совокупность умственных и физических свойств человека, которые могут быть задействованы на различных рабочих местах, в различных отраслях производства, и на различных предприятиях, называется Общим человеческим капиталом.

Те навыки и знания, которые человек может применить только на одном рабочем месте и только в единственной организации, специализированной на производстве определенной продукции, называются специфическими навыками человека.

Совокупность таких характеристик человека, как его профессионализм, уровень квалификации, уровень образования, опыт называют интеллектуальным человеческим капиталом.

Таким образом, под человеческим капиталом принято понимать всю совокупность умений, опыта, навыков человека, которые он использует для производства материальных благ и получения прибыли. Однако в более широком осмыслении термина человеческого капитала следует учитывать, что он включает гораздо большее количество факторов:

Реально существующие навыки, которыми обладает человек и использует для процесса производства;

В какой сфере должны использоваться эти навыки, чтобы процесс производства был наиболее эффективным и способствовал росту производительности труда.

Использование данных навыков может привести к росту оплаты труда в текущем периоде, а так же отказу от текущего потребления в будущем периоде.

На инвестирование в человеческий капитал оказывает существенное влияние то, что чем выше оплата труда работников, тем выше стимулы к работе более эффективной.

Каждый человек заключает в себе знания, опыт, умения, которые могут быть применены в тои или иной отрасли.

Система мотивации персонала является обязательным условием для формирования накопления и использования человеческого капитала для оформления заключительного этапа процесса производства.

Стоит понимать то, что человеческий капитал не является самостоятельной единицей, входя в совокупность капитала организации, который составляется с помощью подготовки персонала, а так же за счет его перемещения внутри фирмы. [[1]](#footnote-1) Классификация человеческого капитала производится по затратам, по видам и типам инвестиций, по затратам на подготовку и переподготовку.

И.В. Ильинский в человеческом капитале выделяет следующие компоненты: стоимость образования человека, капитал его здоровья и уровень культуры.

Он составил формулу, которая позволяет рассчитать объемы человеческого капитала на организации.

ЧК = Кз + Кк + Ко,

Где ЧК - человеческий капитал;

Ко - капитал образования;

Кз - капитал здоровья;

Кк - капитал культуры.

Капитал здоровья - затраты организации, необходимые для поддержания человека в определенной физической форме, чтобы повышать его работоспособность, через совершенствование его здоровья. Капитал здоровья является самой важной составляющей общего капитала человека. [[2]](#footnote-2) Инвестиции в здоровье человека так же подразумевают охрану его жизнедеятельности, безопасность, выработку способов сокращения его заболеваемости и смертности, а так же продление его трудоспособного возраста. Еще одна особенность, характеристика капитала здоровья - оно является наследственным. То есть, каждая болезнь откладывает свой отпечаток на последующие поколения. Помимо наследственных характеристик здоровья, так же есть приобретенные, в результате жизнедеятельности человека, а так же от влияния, которое оказало на него общество. Таким образом в течении жизни, человека происходит "износ" человеческого капитала. Но, инвестиции и грамотный подсчет уровня жизни и условий работы человека способны произвести замедление этого процесса. Однако неправильный выбор инвестиций в здоровье человека может спровоцировать лишние издержки, и не принести пользу человеческому капиталу, нужно отбирать те, которые целесообразны и экономически эффективны. Суммарно капитал здоровья представляет собой часть национального достояния.

Ильинский выделяет в капитале здоровья базовый и приобретенный. Базовый - совокупность физических свойств человека, которые можно использовать в процессе производства благ и услуг. Этот уровень может быть "модифицирован" самим человеком в процессе его жизнедеятельности, однако задан он заранее.

Приобретенный капитал формируется в процессе использования в производстве физических особенностей человека, которые приносят предприятию некоторую прибыль. В условиях введения на предприятие инноваций от человека требуются дополнительные способности, как, например, быстрота реакции, скорость обработки информации и т.д. [[3]](#footnote-3)

Сегодня в мире существует большое количество классификаций человеческого капитала. Среди них выделяют разделение человеческого капитала на потребительский и производительный. Потребительский подразумевает, что такой человеческий капитал создается потоком услуг, которые потребляются непосредственно. На предприятии они обозначаются нематериальным фондом, представляют собой различного рода творческие и образовательные деятельности. Производительный капитал подразумевает производство средств производства и предметов производства, а так же технологий и ресурсов, используемых в процессе производства.

Существуют так же отдельные формы человеческого капитала, которые отображают его сущность и основные характеристики:

Живой капитал. Представляет собой совокупность умений, опыта и навыков, используемых организацией.

Неживой капитал. Представляет собой знания человека в их натуральном изображении.

Институциональный капитал. Соответственные административные и управленческие инстанции, занимающиеся разработкой эффективного использования человеческого капитала.

Для определения эффективности использования человеческого капитала в организации принято использовать ряд показателей, отражающих качественную и количественную оценку человеческого капитала в организации.

Такие показатели подразделяются на интегральные, экономические (показатели стоимости), социальные (человеко-дни, человеко-часы, отражаются в бухгалтерском учете предприятия), а так же частные.

Стоимостную оценку и рентабельность найма человеческого капитала оценивают как на микро, так и на макроуровне.

Микроуровень отражает стоимость издержек фирмы по использованию человеческого капитала, подразумевая:

повышение квалификации уже принятых работников;

медицинское обследование;

оплата больничных листов нетрудоспособности;

затраты по охране труда;

добровольное медицинское страхование, оплаченное фирмой;

оплата медицинских и других социальных услуг за работника фирмы;

благотворительная помощь социальным институтам и т.п. Мотивация фирм заключается в том, что доход, получаемый при этом, будет выше, чем произведённые затраты.

Макроуровень подразумевает различного рода социальные трансферты, выплачиваемые работникам в натуральной и денежной форме, используя так же льготное налогообложение, обеспечиваемое целевыми затратами государства. Под такими затратами подразумеваются затраты домашних хозяйств на сохранение и восстановление человеческого капитала.

Однако экономисты дают еще одно определение человеческому капиталу: величина человеческого капитала, есть приведенная к данному моменту, посредством дисконтирования, сумма всех ожидаемых доходов от труда. [[4]](#footnote-4)

Гальперин применяет экономическую оценку капитала, применяя особенности его способностей.

Человеческий капитал подразумевает определенные затраты семьи, государства, семьи, направленные:

На оценку и поддержание здоровья;

Переквалификация и повышение квалификации работника;

Поиск работы;

на профессиональную подготовку и переподготовку на производстве;

на миграцию по зависимым и независимым от человека причинам;

на рождение и воспитание детей;

на поиск приемлемой информации о ценах и заработках и т.п.

Общепринято, что для расчета экономической эффективности вложений средств в человеческий капитал необходимо учитывать жизненно важные показатели, характеризующие социально-экономическую обстановку в стране (регионе). Таким показателем выступает ВВП для страны в целом или ВРП - для региона. [[5]](#footnote-5)

Для полной характеристики понятия "человеческий капитал" используются показатели, учитывающие следующие особенности.

1. Человеческий капитал является одним из самых важных факторов экономического роста государства.

2. Человеческие ресурсы развиваются в зависимости не только от личных характеристик, но и от развития общества в целом.

3. По мере того, как индивидуум приобретает навыки, опыт и умения, накапливается человеческий капитал, причем как его, так и организации, что сопутствует улучшению его благополучия.

4. стоимость человеческого капитала за время использования изнашивается не только физически, но и морально. При этом устаревают его знания, что приводит, в конечном итоге, к тому, что он теряет свою экономическую стоимость.

5. Несмотря на то, что инвестиции в человеческий капитал это большой риск, чаще всего они приносят очень хороший доход в долгосрочном периоде.

6. Инвестиции в человеческий капитал носят довольно длительный характер. И если инвестиции в человеческий капитал образования имеют период 12 - 20 лет, то в капитал здоровья человек производит вложения в течение всего периода времени.

7. Человеческий капитал отличается от физического капитала по степени ликвидности. Человеческий капитал не отделим от его носителя - живой человеческой личности.

8. Прямые доходы, получаемые человеком, контролируются им самим независимо от источника инвестиций.

9. От решения человека, от его волеизъявления зависит функционирование человеческого капитала. Степень отдачи от применения человеческого капитала зависит от индивидуальных интересов человека, от его предпочтений, его материальной и моральной заинтересованности, мировоззрений, от общего уровня его культуры.

Человеческий капитал оценивается количественно: общее количество людей, количество активного населения, количество студентов и т.д. Качественные характеристики: мастерство, образование и также то, что влияет на работоспособность человека и способствует увеличению производительности труда. [[6]](#footnote-6)

## 1.2 Отечественный и международный опыт управления человеческим капиталом

Структура управления персоналом в крупных промышленных фирмах формируется под влиянием различных факторов. С одной стороны, это требования, выдвигаемые масштабом роста производства, усложнением его выпускаемой продукции. С другой стороны, она носит отпечаток исторических особенностей формирования конкретных фирм. Здесь непосредственным образом сказывается преобладание в отдельных случаях традиционно сложившихся типов компаний; различия в законодательстве, регулирующим хозяйственную деятельность фирм и т.д. Хотя каждый из этих факторов имеет самостоятельное значение, но именно их сочетание определяет особенности структуры управления персоналом, как конкретной фирмы, так и фирм отдельных стран. Поэтому хотя и существуют многие общие черты, присущие структуре управления крупными фирмами, тем не менее, важное значение имеют учет и изучение специфических особенностей сложившихся в конкретных условиях. В наибольшей степени особенности это определяются историческими условиями их формирования и развития и носят на себе отпечаток того типа предприятий, который сложился на определенных ступенях развития фирмы. Возьмем, к примеру, США.

Многие авторы отмечают, что в 80-е годы в американском менеджменте произошли существенные изменения, которые обусловили переход к новым структурам управления и перераспределению приоритетов при принятии управленческих решений, в том числе и касающихся управлению персоналом. На первый план в крупнейших компаниях теперь выдвигаются задачи стратегического планирования, основанного на постановке реализации долгосрочных целей. тем не менее кадровая политика в американских фирмах, как нам удалось проследить из источников литературы, строится на более или менее одинаковых принципах по следующим направлениям.

1. Подбор кадров. Общими критериями по подбору кадров являются: образование, практических опыт работы, психологическая совместимость, умение работать в коллективе. Руководящие кадры в фирме назначаются. Особую трудность вызывают обеспечение квалифицированными рабочими кадрами по таким профессиям как наладчики, инструментальщики, ремонтный персонал.

Существует нехватка квалифицированных младших управленческих кадров - мастеров и начальников участков. Это, как считает М.В. Грачев, - обусловлено высокими требованиями и ответственностью; недостаточным моральным и материальным стимулированием; нежеланием квалифицированных рабочих занимать должности мастера; повышением требований к этой работе в области техники и человеческого фактора. [[7]](#footnote-7)

2. Условия труда. Внедрение амортизации в производство внесло существенные изменения в условия труда персонала: замена жестких перечней профессий и должностных инструкций более широкими, более приемлемыми и удобными для работников; уменьшение объема работы в центральных службах и сокращение административного аппарата; переход на гибкие оплаты труда; объединение инженеров, ученых и производственников в сквозные (от конструирования до изготовления изделий) коллективы - проектно - целевые группы.

Внедрение автоматизации в производство создает устойчивость, стабильность. Хотя компьютеры и требуют творчества от немногих лиц, они означают стандартизацию работ для многих работников.

Теперь обратимся к Японии. Но прежде заметим, что американский стиль управления существенно отличается от японского. Так, в американских компаниях ответственность каждого работника четко определена и каждый руководитель несет личную ответственность за выполнение установленных показателей в условиях директивного планирования, в то время как в японских компаниях предусматривается коллективная ответственность за выработку, принятие и исполнение решений. Другая особенность состоит в том, что зарубежные филиалы американских корпораций более свободно использует капитал, технологию, управленческий опыт материнской компании. В правовом отношении подавляющее большинство зарубежных фирм американских ТНК - это дочерние компании, подчиняющиеся местным законам, тогда как у японских ТКН преобладают филиалы со 100% участием японского капитала и полным контролем за их деятельностью со стороны материнской компании. Особенностью организации управления в компаниях Японии является то, что они первостепенное значение придают совершенствованию стиля и методов управления. Японские компании, как правило, более централизованы, чем американские и западноевропейские. Однако в рамках высокой централизации широко распространены принципы согласования, координации действий, выработки и принятия решений после их тщательного предварительного обсуждения и одобрение исполнительским звеном. Считается, что японский стиль управления, основанный на принятии групповых решений, является более эффективным, поскольку предполагает:

1. Участие среднего звена управления в выработке решений путем согласования и обсуждения проектов решений не только с руководителями, но и с персоналом соответствующих подразделений;

2. Соблюдение принципа единогласия в принятии решений;

3. Использование специфической системы управления персоналом, предусматривающей в основном пожизненный наем работников, продвижение по службе и повышение заработной платы за выслугу лет, социальное обеспечение по старости и болезни;

4. Постоянное совершенствование искусства управления, в том числе - управления персоналом.

В Японии существует своя специфика в управлении персоналом, которая основывается на следующих особенностях: пожизненный найм работников или найм на длительный срок; повышение заработной платы с выслугой лет; участие работников в профсоюзах, которые создаются в рамках фирмы (а не отрасли, как в США).

Можно выделить следующие основные принципы японского типа управления:

1. Переплетение интересов и сфер жизнедеятельности фирм и работников: высокая зависимость работника от своей фирмы, представление ему значительных специальных гарантий и благ в обмен на преданность фирме и готовность защищать ее интересы;

2. Приоритет коллективного начала перед индивидуализмом, поощрение кооперации людей внутри фирмы, в рамках разного рода небольших групп, атмосфера равенства между работниками независимо от занимаемых постов;

3. Поддержание баланса влияния и интересов трех основных сил, обеспечивающих функционирование фирмы: управляющих, остальных работников и инвесторов;

4. Способ формирования связей между фирмами - деловыми партнерами, в том числе между поставщиками и покупателями продукции.

Таким образом, система управления персоналом в Японии предполагает гарантии занятости; привлечение новых работников, их подготовку; оплату труда в зависимости от стажа работы; гибкую систему заработной платы.

Гарантированная занятость обеспечивается в Японии в определенной степени системой пожизненного найма, которая распространяется на работников до достижения ими 55-60 лет. Эта системы охватывает примерно 25-30% японских рабочих, занятых в крупных фирмах. Однако в случае резкого ухудшения финансового положения японские фирмы все равно проводят увольнения; по поводу гарантий занятости официальных документов нет. Тем не менее, считается, что гарантированная занятость, предоставляемая японскими фирмами своим работникам, лежит в основе тех успехов, которых не удалось добиться в области повышения уровня производительности труда и качества продукции, в обеспечении лояльности работников по отношению к своей фирме.

На первом месте в японской фирме - персонал. В.А. Пронников и И.Д. Ладанов единодушно отмечают в своих "Очерках", что есть кое-что общее, что объединяет руководителей всех японских фирм. Во-первых, это активности в ознакомлении с состоянием дел во всех подразделениях, с функционированием всех служб. Их принцип: "Когда у тебя в подчинении 100 человек, надо быть среди них. Когда - 1000 - можешь занять место в центре, если же руководишь 10000, будь на некотором удалении, но там, откуда все видно". Вторая черта японского стиля - настойчивое стремление к тому, чтобы работники фирмы совершенствовали свое профессиональное мастерство. Как свидетельствует опыт президента фирмы "Мацусито", он все общение со своими работниками подчинял цели "развития выдающихся способностей у ординарных людей". Преследуя эту цель, он руководствовался принципами японской народной педагогики, провозглашающей, что "усидчивость и интенсивная работа над собой всегда ведут к успеху". Третьей чертой японского стиля следует признать энергичное поощрение инициативы. Тез инициативы, считают японцы, нельзя в современных условиях руководить ничем. Они следят, чтобы в споре всегда было можно найти как можно больше точек сближения. [[8]](#footnote-8)

Но нужно отметить, что у японцев - специфическая философия воспитания духовных ценностей работников, которая распространяется в сущности не только на всю страну, но и на их филиалы за рубежом. Эта философия глубоко национальна и пропитана националистическим духом. В ней заложены идеи, побуждающие японцев к осознанию своей причастности к общенациональным интересам, но порождает внутреннее высокомерие к другим нациям, которое, тем не менее, они никогда не показывают, но которое никогда не позволяет им приближать к себе внутренне представителей других народов. Никогда иностранец в Японии не станет до конца "своим", тем более, если это происходит за границей. Подобное мировоззрение отражается не только не отношении к работникам, но и их оплате труда. Они считают, что иностранцы никогда не будут преданы их фирмам так, как они. А для них всемерная преданность фирме - ключ к успеху. Для них духовные ценности:

1. служение нации путем служения фирме;

2. честность;

3. гармония и сотрудничество;

4. борьба за качество;

5. достоинство и подчинение;

6. идентификация с фирмой;

7. благодарность фирме.

Работник фирмы, искренне воспринявший эти идеи, способен, по мнению японцев, на максимальную трудоотдачу, на проявление целенаправленной инициативы, не дожидаясь указаний сверху.

На первом месте в японской фирме стоит качество исполняемых функций, а не кратковременная прибыль. Главный человек - потребитель, то есть всегда нужно стоять на точке зрения конечного пользователя. Самое первое в работе - уважать собственных сотрудников и давать им возможность иметь собственное мнение, избегая любого возможного их унижения. И еще. Функциональное управление должно строиться на беспрекословном подчинении младшего старшему, вызывая одновременно чувство необходимости контроля и самоконтроля.

Нужно помнить, что японский метод руководства предполагает полное единодушие. Это не решение большинства. Японцы питают отвращение к тирании большинства. Если полного единодушия нет, решение не принимается. Считается, что нужно убедить весь коллектив, так как он взаимозависим, и только совместно можно качественно придти к цели.

В последнее время термин "адаптация": что в переводе с латинского adapro означает, приспособляю, стал широко применяться при изучении экономического опыта зарубежных стран, что связано с переходом постсоциалистических государств к рыночным отношениям.

Процесс адаптации опыта управления кадровой системой зарубежных фирм, предприятий, корпораций и т.д. к нашим, российским условиям происходит сейчас достаточно постоянно. Поэтому данный процесс невозможно заключить в какие-то временные рамки, так как он порожден рыночными отношениями и воздействием рынка на систему управления персоналом, на рынок труда в целом. Может быть, он идет недостаточно активно, но замечено, что предприятия-лидеры, имеющие наибольшие успехи, берут на вооружение те или иные зарубежные принципы ведения кадровой политики. Анализ наиболее успешных примеров адаптации российских предприятий и организаций к рынку показывает, что в организации хозяйственной деятельности и управления кадрами происходят определенные позитивные изменения. Например, ускоренное освоение методов и более полное использование трудового потенциала к специфическим требованиям конкретного предприятия. Ориентация на внешний рынок неизбежно заставляет пересматривать критерии отбора персонала, а вслед за этим - и критерии качества управления.

Остановимся на такой проблеме как инновационный менеджмент; его успешное внедрение зависит от успешного отбора персонала. И здесь зарубежный опыт может быть применим. В чем его суть? Мы находимся сегодня в такой ситуации, когда накоплен немалый объем научно-обоснованных разработок по многим областям народного хозяйства, но необходимо активизировать наиболее жизненно необходимые рычаги, которые приведут в движение всю инновационную систему. Нововведения - всегда были основосоставляющей прогресса. Но есть факторы, которые тормозят инновационный процесс, в частности, на этапе внедрения. Мы имеем в виду консерватизм руководителя, выражающийся в пренебрежении к идеям исполнителей. Хороший руководитель должен уметь считаться с мнениями исполнителей, прислушиваться к ним, даже когда они ошибаются. Наконец, любой руководитель должен быть заинтересован в постоянном повышении профессионализма и образовательного уровня своих исполнителей. Большая группа задач существует в кадровой политике. Нет никакого секрета в том, что в России имеется большая проблема "утечки умов". Задача инновационного менеджмента состоит в том, чтобы наши "умы" остались с нами. Необходима разработка системы стимулов, поддерживающая все прогрессивное, все новое, независимо от прогнозов их использования, как это делается, например, в высокоразвитых странах. В рамках традиционного менеджмента эта задача практически не решается. К этой группе задач можно отнести снятие информационного барьера между подразделениями фирмы. Существуют разные методы осуществления этой задачи. Их выбор зависит от руководителя. Необходимо создать в организации "дух единомышленников". Только в единой "команде" можно добиться достоверной информированности всех подразделений по проблемам организации. Надо иметь в виду и психологические барьеры, что особенно часто встречается в нашей ситуации, в нашей стране, которая только перешла к новым экономическим условиям, и активизация инновационной деятельности не воспринимается однозначно. То есть необходима тщательная психологическая профилактика консервативных сотрудников, особенно тех, кто принимает управленческие решения. Как показывают исследования, более 65% неудачных экспериментов по внедрению новшеств претерпевают крах от недостаточной психологической подготовки к их восприятию.

Очень важно, мы убеждены в этом, современному руководителю понять нецелесообразность бесконечных, перешедших к нам как отрицательное наследство, бюрократических процедур. Лучше выработать такую систему "вопросов-ответов", которая позволит своевременно выявить, где проявляется действительное непонимание нововведения, а где оказывается специальное сопротивление инновационному процессу. Руководитель должен уметь предвидеть появление неудач и суметь создать обстановку терпимости в организации. Было бы ошибкой, если бы он заставлял слепо следовать его указаниям и не говорить о предполагаемых неудачах в процессе реализации идеи.

Еще есть много задач, которые приходится решать современному инновационному менеджеру для успешной реализации инновационной политики фирмы. Правильно определенные функции руководителя и его управление персоналом могут явиться залогом успеха инновационного проекта.

Итак, чтобы выжить в современных условиях, организация должна адаптироваться и постоянно приспосабливаться к изменяющемуся окружению. Работа должна быть организована таким образом, чтобы отслеживать постоянные изменения во внешнем мире. Как пишет Хью Грэхэм в своей популярной книге "Human Resources Management": "Компания не может быть стабильной, она должна изменяться постоянно, чтобы удовлетворять запросы потребителей, а не уступать сопернику в условиях жесткой конкуренции; она должна усовершенствовать свою кадровую политику и ставить перед персоналом реальные цели, предоставляя для их достижения творческую свободу действий". [[9]](#footnote-9)

## Глава 2. Формы, пути и методы повышения эффективности управления человеческим капиталом организации

## 2.1 Структура совершенствования

Вопреки общественному мнению, о том что процесс реализации совершенствования системы управления человеческим капиталом, является, т.е. обычную, рутинную, деятельность по выполнению принятого долгосрочного плана. Это - ошибка, которая приводит к соответствующим ошибочным действиям на практике.

Причина же ошибок заключается в том, что на самом деле обычный процесс выполнения долгосрочного плана и процесс реализации стратегии различаются существенным образом.

Современный процесс совершенствования стратегии по своей сути является Чем-то оригинальным, требующим внесения какого-то новшества, так как система координации и управления человеческим капиталом организации представляет собой сложную иерархичную систему функциональных взаимосвязей и взаимозависимостей.

При этом существует только один критерий правильности для любых стратегических изменений - это успех организации и конечная эффективность его достижения. [[10]](#footnote-10)

Таким образом, первое значительное отличие процесса реализации стратегии от процесса исполнения долгосрочного плана по совершенствованию процесса управления человеческими ресурсами, что осуществляется при помощи системного анализа и обратной связи.

Вторым существенным отличием является то, что на этапе реализации стратегии происходит создание всевозможных условий для правильного функционирования организации, заключается это в рассмотрении тенденции и характеристик системы человеческого капитала организации и последующее совершенствование этой системы.

Третье существенное отличие процесса реализации стратегии от процесса выполнения долгосрочного плана состоит в следующем. В обычных условиях выполнение плана - это только, в той или иной мере, достоверное, подотчетное, но в любом случае просто выполнение уже принятых решений, заданных в обусловленных предприятием точных границах. Многие фирмы придерживаются стратегии иерархичного управления, где вопрос о назначении принятия решений передается от высшего звена к низшим, где и происходит распределение обязанностей

Со стратегией дело обстоит совсем иначе. Современный процесс реализации стратегии с самого первого этапа своего осуществления - это не просто начало выполнения уже принятой стратегии, но и старт процесса создания следующей, т.е. будущей, стратегии организации.

Стратегия является основным элементом, инструментом стратегического управления организацией. Термин "стратегическое управление" был введен в 60-70-х гг. XX в. с тем, чтобы отличить текущее управление, осуществляемое на уровне хозяйственных подразделений, от управления на высшем уровне руководства. В процессе своего развития управление как практическая деятельность в 1980-х гг. вступило в новый этап, отличительной особенностью которого является смещение внимания высшего руководства в сторону внешнего окружения, что позволяет своевременно и адекватно реагировать на происходящие в нем изменения и обеспечивать организации преимущества перед конкурентами. [[11]](#footnote-11)

Необходимость стратегического управления в российских условиях объясняется следующими причинами. Во-первых, за последние десять лет радикально изменилась среда, в которой действуют отечественные предприятия. Неустойчивое экономическое положение многих организаций связано с отсутствием у большинства руководителей глубоких экономических знаний, управленческих навыков и опыта работы в условиях конкуренции, необходимостью приспособления организаций к постоянно изменяющимся условиям внешней среды.

Во-вторых, уход от централизованного планирования деятельности организаций, приватизация и весь ход экономических преобразований в России требуют от руководителей умения предвидеть, формулировать свою стратегию, определять свои достоинства и конкурентные преимущества, предотвращать стратегические угрозы и опасности, т.е. использовать все инструменты стратегического управления.

В-третьих, применение идей и принципов стратегического менеджмента, проведение изменений в системе управления актуальны не только для крупных компаний, с которыми было связано появление стратегического управления, но и для средних и даже малых по размеру предприятий. Это объясняется тем, что знание стратегии своего развития, умение реагировать на изменение ситуации, активно приводить в жизнь разработанную политику, создать команду единомышленников важны как для ателье, кафе, прачечной, так и для вагоностроительного завода. [[12]](#footnote-12)

Стратегия управления персоналом - это планы, направления действий, последовательность принимаемых решений и методы, позволяющие дать оценку, провести анализ и разработать эффективную систему воздействия на персонал для реализации стратегии развития организации.

Стратегия управления персоналом вырабатывается с учетом, как интересов руководства организации, так и интересов ее персонала. Ее суть заключается в следующем:

определение целей управления персоналом, т.е. при принятии решений в сфере управления персоналом должны быть учтены как экономические аспекты (принятая стратегия управления персоналом), так и потребности и интересы работников (достойная оплата труда, удовлетворительные условия труда, возможности развития и реализации способностей работников и др.);

формирование идеологии и принципов кадровой работы, т.е. идеология кадровой работы должна быть отражена в виде документа и реализоваться в повседневной работе всеми руководителями структурных подразделений организации начиная с руководителя организации. Этот документ должен представлять собой набор этических, не подлежащих нарушению норм в работе с кадрами организации. По мере развития организации и изменения внешних условий кадровой работы организации он может уточняться;

определение условий для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов в организации. Обеспечение экономической эффективности в области управления персоналом означает оптимальное использование персонала для достижения целей предпринимательской деятельности организации (например, увеличение объемов производства) при ограниченности соответствующих организации трудовых ресурсов. Социальная эффективность обеспечивается реализацией системы мер, направленных на удовлетворение социально-экономических ожиданий, потребностей и интересов работников организации. [[13]](#footnote-13)

Создание и функционирование системы управления персоналом, обеспечивающей эффективное и гибкое управление человеческим ресурсом организации на основе реализации современных научных подходов к управлению этим видом ресурса;

достижение глубокого осознания руководителями всех уровней решающей роли персонала в обеспечении процветания организации, понимание социальной сущности и социальной ответственности действий по управлению человеческим ресурсом;

реализация социальной направленности управления персоналом организации на основе учета влияния внешних социальных факторов, удовлетворения социальных потребностей сотрудников на уровне, обеспечивающем их реальный социальный статус, ориентация на их жизненный цикл;

формирование единой организационной культуры организации, разделяемой персоналом и обеспечивающей коллективный подход к реализации стоящих перед организаций задач, как в масштабах организации, так и в масштабах ее отдельных структурных подразделений;

достижение высокой эффективности средств, направляемых организацией на развитие персонала как ресурса. Сокращение издержек, обусловленных неэффективным использованием имеющегося кадрового потенциала и избыточными трудовыми ресурсами организации;

постепенное изменение содержательных приоритетов в управлении персоналом: от простого оперативного разрешения проблем к определению будущих потребностей людей и развитию их потенциала. Это так называемое упреждающее управление, опирающееся на новаторское лидерство и интеграцию функций управления персоналом. [[14]](#footnote-14)

Основными направлениями кадровой политики организации, выработанными на основе стратегии управления персоналом, являются:

проведение маркетинговой деятельности в области персонала;

планирование потребности организации в персонале;

прогнозирование создания новых рабочих мест с учетом внедрения новых технологий;

организация привлечения, отбора, оценки и аттестации кадров, профориентация и трудовая адаптация персонала;

подбор и расстановка кадров;

разработка систем стимулирования и мотивационных механизмов повышения заинтересованности и удовлетворенности трудом, оплаты труда;

рационализация затрат на персонал организации;

разработка программ развития персонала в целях решения не только сегодняшних, но и будущих задач организации на основе совершенствования систем обучения, служебного продвижения работников и подготовки резерва для выдвижения на руководящие должности;

организация труда и рабочих мест;

разработка программ занятости и социальных программ;

эффективное распределение и использование занятых в организации работников, оптимизация их численности;

управление нововведениями в кадровой работе;

обеспечение безопасности и охраны здоровья персонала;

анализ причин высвобождения персонала и выбор наиболее рациональных его вариантов;

обеспечение высокого уровня качества труда, трудовой жизни и результатов труда;

разработка проектов совершенствования управления персоналом организации и оценка социальной и экономической эффективности [18, с.92].

Реализация такой кадровой политики предполагает перестройку работы службы управления персоналом организации. Главной целью службы управления персоналом является обеспечение организации кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие, причем кадрами, способными эффективно решать задачи организации в рыночных условиях. [[15]](#footnote-15)

Стратегия управления персоналом зависит от стратегии кадровой политики. Более того, стратегия кадровой политики определяет стратегию управления персоналом организации.

В настоящее время выделяют три концепции стратегии кадровой политики.

Первая концепция предполагает, что стратегия управления персоналом определяется стратегией организации. Управление персоналом выполняет обслуживающую функцию, которая заключается в предоставлении и поддержании работоспособности необходимого для организации персонала.

Вторая концепция основывается на том, что стратегия управления персоналом является центральной, самостоятельной и не зависит от стратегии организации. Занятые в организации работники рассматриваются как самостоятельные ресурсы, при помощи которых в зависимости от их качества и способностей можно решать различные задачи, возникающие в условиях рыночной экономики. В данном случае стратегия кадровой политики зависит от имеющихся или потенциальных кадровых ресурсов.

Третья концепция является синтезом двух предыдущих. Сопоставлением стратегии организации с имеющимися и потенциальными кадровыми ресурсами определяется ее соответствие направлениям стратегии кадровой политики. В результате такого сопоставления может быть изменена стратегия деятельности всей организации и ее кадровой политики. [[16]](#footnote-16)

При разработке и реализации стратегии управления персоналом организации в последнее время стали использовать технологии управления компетенциями.

Управление компетенциями представляет собой процесс сравнения потребности организации в кадрах с наличными трудовыми ресурсами и выбор форм воздействия для приведения их в соответствие с требованиями производства.

В данном случае под потребностью организации понимается необходимый количественный и качественный состав персонала, определяемый в соответствии со стратегией ее развития. Под ресурсами подразумеваются работники организации с достигнутыми уровнями компетенции, желаниями, мотивацией, устремлениями. Результатом сравнения потребностей и ресурсов становятся управленческие решения о ротации, продвижении, найме, развитии персонала.

Технология управления компетенциями интегрирует технологии управления по целям, определения требований производства и предусматривает приведение персонала организации в соответствие этим требованиям.

Компетенции - это характеристики персонала, необходимые для успешной деятельности: совокупность знаний, навыков, способностей, прилагаемых усилий и стереотипов поведения.

Совокупность знаний предусматривает обладание информацией, требуемой для выполнения работы. Знания определяют интеллектуальный потенциал человека.

Навыки - это владение средствами и методами выполнения определенных задач. Навыки проявляются в широком диапазоне: от физической силы и сноровки до специализированного обучения. Общим для навыков является их конкретность.

Способности обусловлены врожденной предрасположенностью выполнять определенный вид деятельности. Способность можно также рассматривать как приблизительный синоним одаренности.

Прилагаемые усилия связаны с сознательным приложением в определенном направлении ментальных и физических ресурсов. Усилия составляют ядро рабочей этики. Любому человеку можно простить нехватку таланта или средние способности, но никогда нельзя простить недостаточные усилия. Без усилий человек напоминает вагоны без локомотива, которые так же полны "способностей", однако безжизненно стоят на рельсах.

Стереотипы поведения - это видимые формы действий, предпринимаемых для выполнения определенных работ. Поведение включает в себя наследованные и приобретенные реакции на ситуации, и ситуационные раздражители. В нашем поведении проявляются наши ценности, этика, убеждения и реакция на окружающий мир. Когда человек демонстрирует уверенность в себе, формирует из коллег команду или проявляет склонность к действиям, его поведение соответствует требованиям организации.

Компетенции можно охарактеризовать через уровни их выраженности (приложение 2). [[17]](#footnote-17)

Компетенция имеет понятное для сотрудников организации детализированное описание, что существенно облегчает возможность ее диагностики.

Вот, например, как описывается компетенция "Гибкость", присущая работнику:

Быстро адаптируется к работе в разнообразных ситуациях, с разными людьми и группами.

Меняет свои подходы к работе в соответствии с переменами внутри и вне организации.

Понимает и ценит достоинства нескольких подходов к решению вопроса.

Даже после выбора оптимального плана стремится сохранить возможность возвращения к альтернативным решениям.

Сохраняет способность к продуктивному труду даже в тех случаях, когда надежды на первоначально избранный путь не оправдались. [[18]](#footnote-18)

Стратегическое управление можно рассматривать как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов. Эти процессы логически вытекают (или следуют) один из другого. Однако существует устойчивая обратная связь и, соответственно обратное влияние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность. Это является важной особенностью системы стратегического управления. Схематически структура стратегического управления изображена на приложение 2.

## 2.2 Совершенствование подбора и профессионального развития человеческого капитала

Одна из наиболее интересных и известных попыток использования теории человеческого капитала на корпоративном уровне - концепция “Анализ человеческих ресурсов” - АЧР (Human Resourсes Accounting), предложенная Эриком Флэмхольцем еще в начале 60-х годов. [[19]](#footnote-19)

Возникновение АЧР связано с появлением интереса к персоналу как к важному ресурсу организации, в использовании которого скрыты значительные резервы. Любой ресурс характеризуется экономической эффективностью его использования. Поэтому необходимо было разработать инструменты, позволяющие менеджерам эффективнее использовать свой персонал, оценить эту эффективность и привести ее к общей для других видов ресурсов денежной оценке. Существовавшая тогда и существующая сейчас система учета не позволяет рассматривать персонал как объект для инвестиций. Так, приобретение обычного компьютера за пару тысяч долларов будет рассматриваться как увеличение активов компании, а затраты в несколько десятков тысяч долларов на поиск высококлассного специалиста - как единовременные расходы, снижающие прибыль в отчетном периоде.

В своих первых работах Э. Флэмхольц указал три основные задачи АЧР:

предоставить информацию, необходимую для принятия решений в области управления персоналом как для менеджеров по персоналу, так и для высшего руководства;

обеспечить менеджеров методами численного измерения стоимости человеческих ресурсов, необходимых для принятия конкретных решений;

мотивировать руководителей думать о людях не как о затратах, которые следует минимизировать, а скорее, как об активах, которые следует оптимизировать.

Итак, можно сказать, что АЧР - это процесс выявления, измерения и предоставления информации о человеческих ресурсах лицам, принимающим решения в организации. Если рассматривать деятельность по управлению персоналом как набор некоторых функций, то возможности АЧР в рамках отдельных функций можно представить следующим образом.

При отборе персонала АЧР позволит улучшить процесс планирования потребности в персонале, планирования бюджета приобретения человеческих ресурсов и, предоставив систему оценки экономической ценности кандидатов, позволит менеджеру, проводящему отбор, выбрать того из них, кто способен принести компании большую пользу.

АЧР может облегчить принятие решений, связанных с распределением ресурсов на развитие персонала, помогая составить бюджет программ подготовки работников и определить ожидаемый уровень отдачи от инвестиций в подготовку (можно сказать, что сейчас инвестиции в обучение основаны лишь на вере в их полезность).

АЧР может помочь руководителю в выборе кадровой политики, т.е. оценить плюсы и минусы набора специалистов извне и продвижения своих работников изнутри организации. Решение будет аналогично решению “сделать-или-купить" в производственной сфере.

Расстановка персонала - процесс распределения между людьми различных организационных ролей и задач. В идеале при расстановке персонала необходимо учитывать три переменные: производительность (назначение наиболее квалифицированного для данной работы человека), развитие (дать возможность другим работникам развить свои навыки, осваивая новые обязанности) и индивидуальное удовлетворение самих работников. АЧР мог бы помочь определить значения этих трех факторов и привести их к общему знаменателю - денежной форме. Далее методы линейного программирования без труда позволят оптимизировать их значения, облегчив, таким образом, принятие решений о расстановке кадров.

Проблема удержания персонала в организации непосредственно связана с проблемой сохранения и увеличения ее человеческого капитала. Уход ценных людей снижает человеческие активы организации. Ведь вместе с работниками уходят и сделанные в них инвестиции в виде расходов на их поиск, привлечение, обучение и т.д. Система мониторинга уровня человеческого капитала, созданная с помощью инструментов АЧР, могла бы помочь сделать эффективным управление человеческими ресурсами организации. Но проблема сохранения человеческого капитала связана не с только с потерями инвестиций в результате текучести, но и с сохранением и повышением профессиональной квалификации сотрудников.

На практике уровень сохранности человеческих ресурсов оценивают через уровень текучести персонала. Однако этот показатель имеет значительные недостатки:

текучесть отражает случившиеся события, на которые руководство уже не может повлиять. Поэтому она не может использоваться для ранней диагностики проблемы;

уровень текучести не отражает экономический эффект от потери ценных работников, который должен быть выражен в денежной форме.

АЧР может обеспечить раннюю диагностику проблем, связанных с текучестью, измеряя определенные индикаторы состояния персонала в организации так, чтобы менеджеры имели возможность оценить тенденцию и принять решения прежде, чем люди начнут покидать организацию.

Системы оценки и вознаграждения - процесс оценки персонала является по сути суррогатным способом измерения индивидуального вклада (опросники, ранжирование и т.п.) каждого работника в общий результат работы всей организации, т.е. ценности или стоимости работника для организации. АЧР должен обеспечить менеджера точными данными об индивидуальной ценности, выраженными в денежных единицах, а также повлиять и на политику вознаграждения, так как часто пытаются связать заработную плату и личный вклад каждого работника.

Использование персонала - процесс использования труда работников для достижения целей организации. АЧР мог бы создать общую систему координат для оценки эффективности всех аспектов работы с персоналом: оптимизация стоимости человеческих активов организации. Критерием подобной оценки различных направлений деятельности менеджеров по персоналу, таких, как отбор, расстановка, развитие, оценка и т.д., может быть измеряемый рост стоимости человеческих ресурсов организации.

Пока все перечисленное выше можно рассматривать как своеобразный манифест, программу исследований. По одним направлениям достигнут определенный успех, по другим - это еще предстоит сделать. Рассмотрим некоторые из конкретных инструментов, разработанных в рамках АЧР.

Один из самых распространенных подходов (в основном из-за его простоты) к измерению стоимости человеческих ресурсов (ЧР) - анализ издержек. Здесь и далее под понятием стоимости ЧР будем понимать не только цену их приобретения (существуют и такие трактовки), но более - их ценность для организации или способность приносить будущую выгоду. Существует множество концепций издержек в разных разделах экономической науки, но в общем издержки можно определить как то, чем необходимо пожертвовать ради обладания какими-либо ресурсами или выгодой. Любые издержки могут включать затратную составляющую (потребленная часть издержек) и активную (то, что способно принести будущую пользу - доход). При анализе человеческих ресурсов обычно используются понятия первоначальных и восстановительных издержек.

Первоначальные издержки персонала включают затраты на поиск, приобретение и предварительное обучение работников. Это понятие аналогично понятию первоначальных издержек физического капитала, например, завода или конвейерной линии. Наиболее общий поэлементный состав первоначальных издержек иллюстрирует рис.4.1 Важно отметить, что их состав зависит от конкретного случая, целей, для которых они рассчитываются, и, наконец, доступности данных.

В управлении человеческий компонент - 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 практическими 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 потенциал, заставив его работать.

Организация, создающая максимально комфортные условия труда, будет успешно развиваться, сохранять самых производительных сотрудников и обладать самыми преданными клиентами.

Одна из основных движущих сил в выполнении работы - знание. Знание о том, насколько мы преуспели, непосредственно связано с удовлетворением от выполненной работы.

Во время экономических преобразований в России потерялось в цене понимание важности знания, опыт и навыки, приобретенные людьми в системе российского образования и в процессе хозяйственной деятельности в российской же системе хозяйствования. Рынок труда с каждым годом предъявляет новые требования к качеству рабочей силы.

На настоящее время в развитие человеческого капитала и основ его управления россиян по различным видам источников инвестируются определенные средства -государством, работодателями и домашними хозяйствами. Самой известной формой таких инвестиций является образование.

21 - 22 апреля 2008 года ВЦИОМ провел всероссийский опрос в 153 населенных пунктах в 46 субъектах РФ. Из 1260 опрошенных в возрасте от 18 до 60 лет постоянно или временно работали 858 человек (68,1%). Анализ распределения их ответов на вопросы, касающиеся трудовой деятельности, послужил основой для данного отчета. [[20]](#footnote-20)

Формальное образование, прежде всего - высшее, является главной формой инвестиций в человеческий капитал. Причем реальный размер этого капитала определяется не столько наличием соответствующего диплома, сколько приобретенными знаниями, умениями, навыками и социальными связями.

Гэри Беккер первоначально занимался именно изучением экономической эффективности высшего образования. Согласно его концепции, заработную плату работника с определенным уровнем подготовки можно представить как состоящую из двух основных частей. Первая - это то, что он получал бы, имея "нулевой" уровень образования. Вторая - это доход на "образовательные инвестиции", которые складываются из прямых затрат на обучение и "упущенных заработков", т.е. доходов, не полученных учащимся за время учебы. Например, определив отдачу от вложений в учебу как отношение доходов к издержкам, Беккер получил среднюю для США цифру в 12 - 14% годовой прибыли.

Получается, что реальная ценность обучения для его будущего и настоящего носителя и в целом для общества проявляется в том, что работник с более высоким уровнем образования имеет более высокие доходы.

По мнению многих экономистов и социологов, 15-20 лет назад в нашей стране наличие вузовского диплома мало отражалось на материальном положении его обладателя.

Работающим респондентам было предложено указать размер их заработка, доходов от основной работы, полученных в предыдущем месяце (т.е. в марте 2008 г), включая премии, отпускные и прочие выплаты, после вычета налогов, с точностью до (+ / -) 100 рублей.

В группе работающих респондентов в возрасте от 18 до 60 лет эти доходы составили в среднем 9 800 рублей. Доходы людей с высшим образованием оказались примерно в 1,3 раза выше средних по группе - в среднем 13 500 рублей, с неоконченным высшим в 1,1 раза - 10 900 рублей. Доходы респондентов со средним и средним специальным образованием составили 8 100 и 9 600 рублей соответственно.

Оценивая уровень своего материального благосостояния, респонденты с высшим образованием существенно чаще, чем в среднем, относили себя к числу "зажиточных" - 21,0% (12,0%), несколько чаще к числу "среднего достатка" - 49,3% (46,2%), реже к числу "бедных" и "очень бедных" - соответственно 23,5% и 3,7% (30,3% и 9,3%). [[21]](#footnote-21)

Кроме того, респонденты с высшим образованием чаще, чем в среднем по группе, отмечали, что они "в целом удовлетворены" размером своей заработной платы 54,8% (в среднем 38,7%) и реже - что "в целом не удовлетворены" 54,1% (59,6%).

Таким образом, можно утверждать, что в России обладание вузовским дипломом обеспечивает определенный прирост в заработках - по данным нашего исследования, в среднем примерно на 1/3. Стоит заметить, что развитых странах "премия на высшее образование" обычно составляет от 50 до 100%.

"Обладание человеческим капиталом" повышает шансы не только на получение более высоких заработков, но и на получение работы как таковой. Можно ли говорить о подобном эффекте применительно к российскому рынку труда?

Как следует из результатов исследования, уровень образования и трудовая занятость россиян прямо взаимосвязаны между собой.

Из 1060 опрошенных в возрасте наибольшей экономической активности - от 22 до 55 лет постоянно или временно работают 791 человек, или в среднем по выборке 74,6%. В том числе, среди имеющих высшее образование в данной группе работают 82,9%, среднее специальное - 76,0%, среднее - 71,2%.

Работают постоянно или временно 82,2% опрошенных мужчин и 67,6% опрошенных женщин указанного возраста; в том числе, среди имеющих высшее образование - соответственно 93,0% и 76,4%, среднее специальное - 81,9% и 71,0%, среднее - 81,3% и 59,4%, незаконченное высшее - 67,4% и 47,5%. [[22]](#footnote-22)

Таким образом, прямая связь между образованием и наличием работы особенно характерна для женщин. Вероятно, многие женщины, не продолжившие свое образование после окончания школы, занимаются домашним хозяйством и детьми. Трудно сказать, что здесь является причиной, а что следствием.

Среди респондентов в возрасте от 18 до 60 лет с высшим образованием меньше всего зарегистрированных безработных: они составляют всего 1,8% от их числа, в то время как в среднем по выборке - 2,7%, среди имеющих среднее образование - 3,8%, среднее специальное - 2,7%.

Данная тенденция характерна как для больших городов, так и для регионов. Полученные нами данные свидетельствуют, что чем меньше населенный пункт, тем ниже в нем уровень занятости. Но безработица среди респондентов с высшим образованием повсеместно меньше, чем в среднем по выборке.

В Москве и Санкт-Петербурге имеют работу 78,0% респондентов в возрасте от 18 до 60 лет, в том числе с высшим образованием - 79,2%; в городах с численностью 100 - 500 тысяч жителей - соответственно 70,6% и 75,0%; в городах с численностью до 50 тыс. жителей - 63,9% и 73,7%; в селах - 54,5% и 76,2%.

Таким образом, в российских условиях более высокий уровень его образования действительно значительно усиливает конкурентные позиции работников на рынке труда.

Организация процесса подбора человеческого капитала должна полностью соответствовать целям, а так же соответствовать существующему законодательству о труде, учитывать сроки и параметры, а так же учитывать бюджет и ответственность при приеме на работу.

В зависимости от размера предприятия заниматься организацией процедур подбора человеческого капитала может заниматься директор, кадровая служба, или руководитель структурного подразделения.

Если в предприятии отсутствуют специалисты, по грамотному отбору кадров, то следует руководствоваться следующими правилами организации найма:

1. Знание требований, предъявляемых заказчиком, общие особенности предприятия, его организационно структуры, культуры.

2. Знание особенностей и требований, предъявляемых к вакантной должности.

Главное требование к организации отбора найма состоит в том, чтобы лица, занимающиеся этими процедурами, имели точную и достаточную информацию о наличии вакантных мест. Такая информация должна систематизировать представления оценщиков о характеристиках требуемого труда на предприятие, а так же требования, предъявляемые к работникам, а так же их психологические и умственные особенности.

Однако на сегодняшний день информационная часть затрудняется за счет ряда факторов. Например, слабые функциональные взаимосвязи между структурными подразделениями. В зарубежной практике предоставлением информации о нанимаемом персонале занимаются финансовые отделы. Исходя из полезности, которую будет приносить каждая нанимаемая единица по отношению к затратам, которые будут на нее тратиться, включая зарплату, программы обучения и прочее.

В отечественной практике наймом занимается отдел кадров, а организацией операций по расчету отдел труда и зарплаты, который чаще всего не входит в кадровую службу. [[23]](#footnote-23)

Именно поэтому любая организация найма на предприятии начинается с полного отчета о проведении работ на предприятии, которые привязаны непосредственно к должности, на которую нанимается работник.

Описание работ - этап, занимающий почти самое важное место в общей системе отбора кадров, которое включает в себя составление полного перечня предлагаемых работ, определение рентабельности найма работника, а так же методы перераспределения работников на предприятии.

Для отбора персонала на предприятие пользуются единым тарифно-квалификационным справочником. В них содержаться основные моменты, учитываемые при подборе кадров на предприятие. Этот справочник помогает определить такие показатели, как норма выработки на одного рабочего, норма выработки за рабочий день.

Очень важный так же этап профессионального отбора, который заключается в том, что после поиска кандидатов на вакантную должность.

Весь процесс отбора является многоступенчатым и длительным, для повышения эффективности от выбранных кадров.

Итак, первый этап - предварительное собеседование. Оценка по квалификации, профессии.

После этого идет оценка анкет, в которых указана информация, наиболее необходимая для предприятия. Отдел кадровой службой занимается составлением перечня этих вопросов.

Интервью с претендентами тоже имеет огромное значение. Оно позволяет руководству детально ознакомиться с каждым из претендентов, оценить их внешние и психологические характеристики, понять мотивы выбора этой организации, места работы, а так же объяснить кандидату на должность о том, что его ждет после устройства.

Точно так же большую роль играет рекомендации коллег с прошлой работы.

## 2.3 Совершенствование стиля и мотивации управления человеческим капиталом

Мотивация как функция менеджмента означает процесс стимулирования работников, направленный на достижение установленных инновационных целей развития организаций. Индивидуальные или коллективные мотивы поведения работников в инновационно-ориентированной организации достаточно сложны и не ограничиваются лишь материальными интересами. Простые прагматические мотивационные решения в инновационной деятельности не дают ожидаемых результатов. Для разработки действенного механизма стимулирования творческих работников необходимо учитывать новейшие теоретические разработки, отражающие природу мотивации вообще и креативной деятельности в частности. Конкретное решение задач мотивации в инновационном менеджменте зависит от принятой концепции ее построения на предприятии, моделей поведения участников инноваций в трудовом процессе, форм стимулирования труда и ряда других факторов.

Чтобы на практике эффективно выполнять функцию мотивации, руководитель инновационно-ориентированной организации должен овладеть современными теориями мотивации с учетом человеческого поведения и механизмов побуждения к тому или иному действию. [[24]](#footnote-24)

Теории мотивации принято делить на две группы:

содержательные теории мотивации, основывающиеся на идентификации внутренних побуждений личности и потребностей, которые заставляют людей действовать так, а не иначе (это теории А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакКлелланда, К. Альдерфера и др.);

процессуальные теории мотивации - базируются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом воспитания и познания (это теория ожидания В. Врума, теория справедливости и модель мотивации Портера-Лоулера).

Названные теории, хотя и расходятся по ряду вопросов, не являются взаимоисключающими.

Однако согласованной всеобъемлющей теории мотивации пока не существует. Поэтому так важно изучение различных теорий трудовой мотивации.

Разработчиков содержательных теорий интересуют имеющиеся у людей потребности и их приоритетность. Теория, предложенная в 40-е годы психологом Абрахамом Маслоу, утверждает, что пять основных типов потребностей, образуют иерархическую структуру, которая во многом определяет поведение человека.А. Маслоу разделил потребности на первичные (физиологические, потребности в защите) и вторичные (потребности социальные, потребности в уважении и потребности самовыражении и развитии). Согласно его теории пока слой первичных потребностей неудовлетворен, активными не станут потребности вторичного уровня.А. Маслоу выделяет пять групп потребностей: [[25]](#footnote-25)

1) физиологические потребности (голод, жажда, сон и др.);

2) потребности в безопасности и уверенности в будущем (это сохранение жизни и здоровья, уверенность в завтрашнем дне, в пенсионном обеспечении и т.п.

3) социальные потребности (принадлежность к коллективу, поддержка в коллективе, доброжелательное отношение людей и т.д.);

4) потребности в уважении (это потребность испытывать чувства собственной значимости и нужности для предприятия, видеть уважение окружающих, иметь высокий социальный статус);

5) потребности самовыражения (это стремление к раскрытию своих способностей и самосовершенствованию, к творчеству и развитию). Результаты большинства исследований показывают, что идеи Маслоу не являются окончательным ответом на все вопросы, касающиеся трудовой мотивации. И все же эта теория внесла крупный вклад в науку, дав менеджерам представление о разнообразных потребностях людей в условиях трудовой деятельности.

Вызывают интерес концепции мотивации разработанные отечественными психологами Л.С. Выготским, А.Н. Леонтьевым, Б.Ф. Ломовыми недостаточно широко используемые в практике менеджмента.

Согласно исследованиям школы Л.С. Выготского, потребности и механизмы их удовлетворения функционируют параллельно, следовательно, удовлетворение потребностей одного уровня с помощью средств другого - невозможно. Это один из важных выводов, который определяет необходимость большего внимания нематериальному стимулированию труда в целях удовлетворения и развития вторичных потребностей человека и, следовательно, повышению удовлетворенности трудом.

Д. МакКлелланд дополнил схему А. Маслоу, введя понятия потребностей во власти, успехе и причастности. Таким образом, эта теория делает упор на потребности высших уровней.

Герцберг назвал факторы, вызывающие удовлетворение, мотиваторами, а неудовлетворение - гигиеническими факторами. Вместе взятые, мотиваторы и гигиенические факторы образовали основу двухфакторной теории мотивации Герцберга.

Альдерфер выделил три группы основных потребностей: существования, в связях и росте.

Потребности существования касаются выживания (физиологическое благополучие). Потребности в связях подчеркивают значимость межличностных, социальных взаимоотношений. Потребности в росте связаны с внутренним стремлением человека к развитию. В рамках процессуальных теорий анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения конкретных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существование потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими, а еще и восприятием и ожиданиями, связанными с данной ситуацией, и возможными последствиями выбранного человеком типа поведения. Наиболее известные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий; теория справедливости; модель Портера - Лоулера. Основная мысль теории ожиданий Виктора Врума состоит в следующем: человек надеется на то, что выбранный им тип поведения приведет к удовлетворению желаемого. Ожидание - оценка личностью вероятности определенного события. Мотивация (*М)* зависит от ожиданий человека и может быть представлена формулой в виде произведения трех ожиданий - ожидания, что усилия дадут желаемый результат (*Ор),* ожидания, что результат приведет к получению обещанного вознаграждения (Ов), а также ожидаемой ценности вознаграждения (*Оц):*

*М = Ор Ов Оц*

Следовательно, наиболее эффективная мотивация достигается, когда люди верят, что их усилия обязательно позволят им достичь цели и приведут к получению вознаграждения.

Теория справедливости основана на том, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям, а затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Эту теорию можно выразить формулой:

*М* = (*Вс / Ус) / (Вд/Уд)*

где *Вс, Вд -* вознаграждение свое и других людей соответственно;

*Ус, Уд -* усилия собственные и усилия других людей соответственно.

Несправедливое вознаграждение приводит к психологическому напряжению. Если человек считает свой труд недооцененным, он будет уменьшать затраченные усилия. Поскольку восприятие k и оценка справедливости носят субъективный характер, то на практике менеджер должен рассказывать, объяснять, почему существует разница в вознаграждениях.

Основываясь на существующих теориях мотивации, можно вывести некоторые ее принципы, чтобы руководствоваться ими в процессе управления инновационно - ориентированными компаниями. [[26]](#footnote-26)

Одним из самых главных принципов в инновационной организации необходимо считать установление четких целей и задач. Это первое условие эффективной мотивации, поскольку знание работниками их целей и целей организации объединяет их усилия по созданию инноваций в единый процесс. Какими бы эффективными ни были формы мотивации, они не принесут ожидаемых плодов, если человек не знает каких результатов он должен достичь и какие задачи выполнить.

Поэтому необходимо устанавливать своим сотрудникам конкретные ясные и реальные (выполнимые) цели. Работник должен четко представлять себе и понимать, чего от него ждут. Желательно, чтобы подчиненные сами участвовали в постановке целей, тогда они лучше будут понимать необходимость и целесообразность выполняемой работы.

Во всех организациях важен принцип увязки целей и вознаграждения, определение критериев оценки. Работники должны знать, какое вознаграждение они получат при определенных результатах работы.

Люди творческих профессий особо чувствительны к моральным стимулам. Поэтому важный принцип мотивации инновационной деятельности - гласность и наличие обратной связи. Оглашение результатов работы само по себе является мотивирующим фактором. Сообщение о результатах работы каждого сотрудника может стимулировать трудовую деятельность, создавая настрой состязательности.

Сообщение же о результатах работы всего коллектива (при условии здорового климата в коллективе) создает у работников чувства причастности и ответственности. Информирование о вознаграждениях по результатам работы и объяснение объективной разницы в их размерах помогает избежать чувства обиды и несправедливости у некоторых работников.

Необходимо отметить также значимость принципа создания условий, благоприятных для эффективной творческой работы.

В настоящее время большое внимание уделяется материальному стимулированию, и это не случайно, ведь деньги и материальные блага обеспечивают существование людей. В бизнесе деньги - символ успеха. Однако не стоит недооценивать роль морального стимулирования особенно в инновационной деятельности. Едва ли не главным принципом, особенно для специалистов и технических работников инновационно-ориентированной организации является единство моральных и материальных методов стимулирования. Часто признание заслуг работника, доверие ответственного задания или даже простая похвала могут принести большие результаты, чем премии. Поэтому важно сочетать моральное и материальное стимулирование, дополнять одно другим.

Характер восприятия, способности, системы ценностей и другие характеристики конкретного человека определяют факторы мотивации, способные оказывать наибольшее воздействие на творческую личность, поэтому при формировании механизма мотивации в инновационно - ориентированной организации значим принцип учета личных качеств работников.

В силу специфики творческой работы, которая не всегда дает осязаемый результат, который оттянут во времени по отношению к затраченным усилиям, очень важно соблюдение принципа использования преимущественно положительных стимулов. Преобладание штрафов, нареканий со стороны начальства и др. стимулы отрицательного воздействия могут привести к напряженной обстановке в коллективе, боязни сотрудников брать на себя ответственность за какие либо решения либо действия, скрытию информации, а иногда и потере ценных работников, что недопустимо в организации инновационного типа. [[27]](#footnote-27)

Естественно, что в практике мотивационная политика инновационно-ориентированного предприятия должна формироваться на основе интеграции всех возможных способов вознаграждения работников, а также сочетания индивидуальных и коллективных форм стимулирования. Система 2 мотивации на инновационно-ориентированном предприятии имеет, как правило, иерархическую структуру, соответствующую ее организационной структуре. Распределенные по уровням иерархии задачи и полномочия обеспечиваются на каждом уровне управления своим мотивационным механизмом, создавая взаимосвязанную сеть индивидуальных и коллективных стимулов. Коллективные стимулы в системе мотивации обычно ориентированы на экономические цели, связанные с инновационной деятельностью, и выражаются экономическими критериями оценки результативности работы подразделений и инновационно-ориентированного предприятия в целом. В числе основных показателей оценки при коллективных формах стимулирования используются показатели объемов и количества выполняемых работ, качественные характеристики научно-технического уровня разработок, финансовые результаты инновационной деятельности и оценки научно-технического потенциала коллектива.

Мотивация, размер и форма вознаграждения непосредственно связаны с оценкой трудами его результатов. Менеджер по персоналу, как и исполнитель, имеет дело всегда с двумя видами оценок, от которых зависит вознаграждение: внутренними и внешними. Внутренние оценки исходят от самого субъекта как его самооценка. Вознаграждение при этом обеспечивается самой работой, содержанием, условиями выполнения, индивидуальной ролью субъекта в коллективной работе.

Внутренние оценки и связанное с ними вознаграждение работника в инновационной сфере в значительной мере зависят от усилий менеджера по созданию соответствующих условий деятельности, имиджа организации, формы разделения труда при проведении инноваций. Внешние оценки в инновациях осуществляет менеджер, вознаграждение по ним проявляется для сотрудника в форме заработной платы, дополнительных премиальных выплат и социальных услуг со стороны инновационно-ориентированного предприятия, продвижения по службе и различных отличий и поощрений. При построении системы мотивации важно обеспечить соответствие внешних и внутренних оценок и вознаграждений как условия гармоничного и производительного труда сотрудников.

Мотивация на инновационно-ориентированном предприятии представляет собой постоянно повторяющийся процесс, содержащий три основные стадии: выбор и характеристика объекта мотивации, построение альтернативных вариантов мотивации и принятие мотивационного решения,

Характеристика объекта мотивации должна выявить существенные аспекты мотивационного механизма, связанные с определением системы ценностей для него. При этом необходимо выделить два аспекта деятельности: индивидуальные, личностные мотивы труда сотрудника и условия труда, предоставляемые предприятием при проведении инноваций. Трудовые аспекты должны отражать характер поручаемых задач, подчиненность сотрудника, режим и пространственные условия работы. В случае выявления противоречий в трудовых и персональных аспектах деятельности сотрудника следует принять меры к их сочетанию. В противном случае в дальнейшем не удастся создать гармоничный механизм мотивации.

Формирование альтернатив мотивации труда предполагает выявление альтернативных решений по трем элементам: общей концепции мотивации (содержательная, процессуальная или смешанная), составу критериев внешней и внутренней оценки результатов деятельности объекта и способам его вознаграждения. По каждому из элементов менеджмент может наметить несколько возможных вариантов решений в соответствии с выявленной спецификой объекта мотивации. Совокупность частных решений по элементам мотивации создает матрицу допустимых решений. [[28]](#footnote-28)

Оценка намеченных вариантов может быть проведена только на основе экспериментальной проверки в ходе инновационной деятельности. Количественная оценка эффективности принятой системы мотивации в инновационных структурах проявляется в качественных и количественных итоговых показателях инновационно-ориентированного предприятия, приросте его научно-технического потенциала.

Анализ и обобщение материалов публикаций отечественных и зарубежных исследователей указывает на недостаточную разработку вопросов мотивации применительно к инновационно-ориентированным предприятиям. Следует, конечно, отметить, широкую представленность в научных публикациях проблем мотивации трудовой деятельности, но специфика инновационных процессов учтена в них недостаточно.

## Заключение

На основании изученного материала, опыта управления персонала, полученного в историческом развитии и в сопоставлении российских технологии с западными, можно сделать следующие выводы:

Величина человеческого капитала, есть приведенная к данному моменту, посредством дисконтирования, сумма всех ожидаемых доходов от труда. При этом классификаций и определений человеческого капитала очень много, в соответствии с теоретическим осмыслением и эмпирическим значением.

Чтобы выжить в современных условиях, организация должна адаптироваться и постоянно приспосабливаться к изменяющемуся окружению. Работа должна быть организована таким образом, чтобы отслеживать постоянные изменения во внешнем мире.

Процесс адаптации опыта управления кадровой системой зарубежных фирм, предприятий, корпораций и т.д. к нашим, российским условиям происходит сейчас достаточно постоянно. Поэтому данный процесс невозможно заключить в какие-то временные рамки, так как он порожден рыночными отношениями и воздействием рынка на систему управления персоналом, на рынок труда в целом.

Организация процесса подбора человеческого капитала должна полностью соответствовать целям, а так же соответствовать существующему законодательству о труде, учитывать сроки и параметры, а так же учитывать бюджет и ответственность при приеме на работу.

АЧР - это процесс выявления, измерения и предоставления информации о человеческих ресурсах лицам, принимающим решения в организации.

Разработчиков содержательных теорий интересуют имеющиеся у людей потребности и их приоритетность. Теория, предложенная в 40-е годы психологом Абрахамом Маслоу, утверждает, что пять основных типов потребностей, образуют иерархическую структуру, которая во многом определяет поведение человека.

Анализ и обобщение материалов публикаций отечественных и зарубежных исследователей указывает на недостаточную разработку вопросов мотивации применительно к инновационно-ориентированным предприятиям.

## Список использованных источников

1. Базаров Т. Управление персоналом. М.: Москва. - 1999.
2. Баркер А. Как еще лучше… управлять людьми. / Алан Баркер. - Пер. с англ.В. Кашникова. - М.: ФАИР-ПРЕСС, 2008.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. - 3-е изд. - М.: Гардарики, 2000.
4. Волгина О.Н. Мотивация труда персонала финансово-кредитных организаций. / Под ред. д. э. н. проф. Ю.Т. Одегова. - М.: Издательство "Экзамен", 2002.
5. Грачев М.В. Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации.М., Дело., 1993
6. Добрынин А.И., Дятлов С.А., Цыренова. Е.Д. Человеческий капитал в транзитивной экономике: формирование, оценка, эффективность использования. СПб.: Наука. - 1999.
7. Ильинский И.В. Инвестиции в будущее: образование в инновационном воспроизводстве. СПб.: Изд. СПбУЭФ. 1996.
8. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом: Учебник. - М.: Финансы и статистика, 2005.
9. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: Учеб. пособие для вузов. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.
10. Лысков А.Ф. Человеческий капитал: понятие и взаимосвязь с другими категориями. / Менеджмент в России и за рубежом/ №6, 2008.
11. Маренков Н.Л., Алимарина Е.А. Управление трудовыми ресурсами. Серия "Высшее образование". - М. - Московский экономический институт. Ростов - на Дону: Издательство Феникс, - 2004
12. Маслов Е. Управление персоналом предприятия. М.: ИНФРА-М. - 1999. - С.64
13. Маслоу А. Маслоу о менеджменте/ Пер. с англ. - Спб.: Питер, 2003
14. Психология менеджмента: Учебник для вузов / Под ред.Г.С. Никифорова. - 2-е изд. доп. и перераб. - СПб.: Питер, 2004.
15. Пронников В.А., Ладанов И.Д. Управление персоналом в Японии. Очерки. М.: Наука, 1989
16. Строганов Р. Особенности накопления человеческого капитала в современной России. // Управление персоналом. - №5. - 2008.
17. Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент. - М.: Ассоциация авторов и издателей "ГАНДЕМ". Издательство ЭКСМО, 1999.
18. Федосеев В.Н., Капустин С.Н. Управление персоналом организации: Учебное пособие / В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин. - М.: Издательство "Экзамен", 2004.
19. Фитценц Як. Рентабельность инвестиций в персонал: измерение экономической ценности персонала / Пер. с англ. М.: Вершина, 2006.
20. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: учеб. Пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.
21. Шаркова А. Человеческий капитал как фактор экономического роста. М.: Наука. - 2003.
22. Graham H. Human Resources Management. - USA, 1996

## Приложения

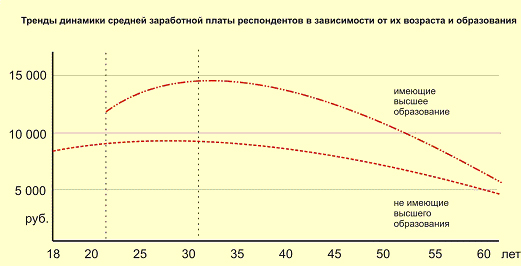
Приложение 1. Структура рынка труда в России



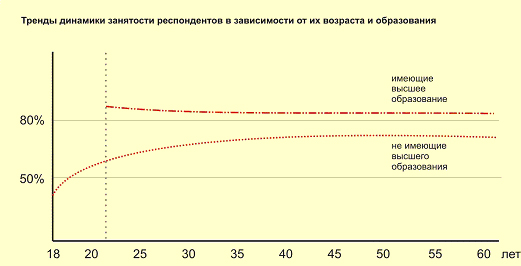
Приложение 2. Уровни компетенции

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование уровня | Характеристика уровня |
| Четвертый | Лидерский уровень (дополняет базовый и сильный уровни) - менеджер задает нормы для коллектива, когда не только он, но и другие начинают проявлять данную компетенцию; менеджер помогает другим проявлять необходимые навыки. |
| Третий | Сильный уровень (дополняет базовый уровень) - компетенция может проявляться в трудовых процессах, при решении сложных задач. |
| Второй | Базовый уровень - компетенция развита нормально; менеджер проявляет необходимые для работы качества. |
| Первый | Уровень понимания - менеджер понимает необходимость данных компетенции, он старается их проявлять, но это не всегда получается. |

Приложение 3. Тренды динамики средней заработной платы респондентов в зависимости от их возраста и образования



Приложение 4. Тренды динамики занятости респондентов в зависимости от их возраста и образования



Термин "*человеческий капитал"* впервые появился в работах Теодора Шульца (*Theodore Schultz),* экономиста, интересовавшегося трудным положением слаборазвитых стран. Шульц заявлял, что улучшение благосостояния бедных людей зависело не от земли, техники или их усилий, а скорее от знаний.

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.

В управлении человеческий компонент - 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 практическими спецификациями.

И.В. Ильинский в человеческом капитале выделяет следующие компоненты: стоимость образования человека, капитал его здоровья и уровень культуры.

Капитал здоровья - затраты организации, необходимые для поддержания человека в определенной физической форме, чтобы повышать его работоспособность, через совершенствование его здоровья. Капитал здоровья является самой важной составляющей общего капитала человека. Инвестиции в здоровье человека так же подразумевают охрану его жизнедеятельности, безопасность, выработку способов сокращения его заболеваемости и смертности, а так же продление его трудоспособного возраста.

Структура управления персоналом в крупных промышленных фирмах формируется под влиянием различных факторов. С одной стороны, это требования, выдвигаемые масштабом роста производства, усложнением его выпускаемой продукции. С другой стороны, она носит отпечаток исторических особенностей формирования конкретных фирм. Здесь непосредственным образом сказывается преобладание в отдельных случаях традиционно сложившихся типов компаний; различия в законодательстве, регулирующим хозяйственную деятельность фирм и т.д. Хотя каждый из этих факторов имеет самостоятельное значение, но именно их сочетание определяет особенности структуры управления персоналом, как конкретной фирмы, так и фирм отдельных стран. Поэтому хотя и существуют многие общие черты, присущие структуре управления крупными фирмами, тем не менее, важное значение имеют учет и изучение специфических особенностей сложившихся в конкретных условиях. В наибольшей степени особенности это определяются историческими условиями их формирования и развития и носят на себе отпечаток того типа предприятий, который сложился на определенных ступенях развития фирмы.

Необходимость стратегического управления в российских условиях объясняется следующими причинами. Во-первых, за последние десять лет радикально изменилась среда, в которой действуют отечественные предприятия. Неустойчивое экономическое положение многих организаций связано с отсутствием у большинства руководителей глубоких экономических знаний, управленческих навыков и опыта работы в условиях конкуренции, необходимостью приспособления организаций к постоянно изменяющимся условиям внешней среды.

Во-вторых, уход от централизованного планирования деятельности организаций, приватизация и весь ход экономических преобразований в России требуют от руководителей умения предвидеть, формулировать свою стратегию, определять свои достоинства и конкурентные преимущества, предотвращать стратегические угрозы и опасности, т.е. использовать все инструменты стратегического управления.

В-третьих, применение идей и принципов стратегического менеджмента, проведение изменений в системе управления актуальны не только для крупных компаний, с которыми было связано появление стратегического управления, но и для средних и даже малых по размеру предприятий. Это объясняется тем, что знание стратегии своего развития, умение реагировать на изменение ситуации, активно приводить в жизнь разработанную политику, создать команду единомышленников важны как для ателье, кафе, прачечной, так и для вагоностроительного завода.

1. Ильинский И.В. Инвестиции в будущее: образование в инновационном воспроизводстве. СПб.: Изд. СПбУЭФ. 1996. С. 30. [↑](#footnote-ref-1)
2. Лысков А.Ф. Человеческий капитал: понятие и взаимосвязь с другими категориями./ Менеджмент в России и за рубежом/ №6, 2008. [↑](#footnote-ref-2)
3. Лысков А.Ф. Человеческий капитал: понятие и взаимосвязь с другими категориями./ Менеджмент в России и за рубежом/ №6, 2008. [↑](#footnote-ref-3)
4. Шаркова А. Человеческий капитал как фактор экономического роста. М.: Наука.-2003.-С.54 [↑](#footnote-ref-4)
5. Маренков Н.Л., Алимарина Е.А. Управление трудовыми ресурсами. Серия «Высшее образование». – М. – Московский экономический институт. Ростов-на-Дону: Издательство Феникс, - 2004. – 448 с. [↑](#footnote-ref-5)
6. Добрынин А.И., Дятлов С.А., Цыренова. Е.Д. Человеческий капитал в транзитивной экономике: формирование, оценка, эффективность использования. СПб.: Наука.-1999.-С.48. [↑](#footnote-ref-6)
7. Грачев М.В. Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации. М., Дело., 1993, с.64. [↑](#footnote-ref-7)
8. Пронников В.А., Ладанов И.Д. Управление персоналом в Японии. Очерки. М.: Наука, 1989, с.114. [↑](#footnote-ref-8)
9. Graham H. Human Resources Management. - USA, 1996. - pp.113-115. [↑](#footnote-ref-9)
10. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. - 3-е изд. - М.: Гардарики, 2000. - 528 с. [↑](#footnote-ref-10)
11. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 304 с. [↑](#footnote-ref-11)
12. Федосеев В.Н., Капустин С.Н. Управление персоналом организации: Учебное пособие / В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин. - М.: Издательство «Экзамен», 2004. – 368 с. [↑](#footnote-ref-12)
13. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2005.-С.100 [↑](#footnote-ref-13)
14. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом: Учебник. - М.: Финансы и статистика, 2005. - 320 с. [↑](#footnote-ref-14)
15. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: Учеб. пособие для вузов. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. - 511 с. [↑](#footnote-ref-15)
16. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 304 с. [↑](#footnote-ref-16)
17. Психология менеджмента: Учебник для вузов / Под ред. Г.С. Никифорова. - 2-е изд. доп. и перераб. - СПб.: Питер, 2004. - 639 с. [↑](#footnote-ref-17)
18. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом: Учебник. - М.: Финансы и статистика, 2005. - 320 с. [↑](#footnote-ref-18)
19. Базаров Т. Управление персоналом. М.: Москва.-1999.-С.115. [↑](#footnote-ref-19)
20. Строганов Р. Особенности накопления человеческого капитала в современной России.// Управление персоналом.-№5.-2008. [↑](#footnote-ref-20)
21. Фитценц Як. Рентабельность инвестиций в персонал: измерение экономической ценности персонала / Пер. с англ. М.: Вершина, 2006. [↑](#footnote-ref-21)
22. Строганов Р. Особенности накопления человеческого капитала в современной России.// Управление персоналом.-№5.-2008. [↑](#footnote-ref-22)
23. Маслов Е. Управление персоналом предприятия. М.: ИНФРА-М.-1999.-С. 64 [↑](#footnote-ref-23)
24. Волгина О.Н. Мотивация труда персонала финансово-кредитных организаций./ Под ред. д.э.н. проф. Ю.Т. Одегова. - М.: Издательство «Экзамен», 2002. [↑](#footnote-ref-24)
25. Маслоу А. Маслоу о менеджменте/ Пер. с англ. - Спб.: Питер, 2003 [↑](#footnote-ref-25)
26. Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент. - М.: Ассоциация авторов и издателей «ГАНДЕМ». Издательство ЭКСМО, 1999. [↑](#footnote-ref-26)
27. Баркер А. Как еще лучше… управлять людьми./ Алан Баркер. - Пер. с англ. В. Кашникова. - М.: ФАИР-ПРЕСС, 2008. [↑](#footnote-ref-27)
28. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: учеб. Пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. [↑](#footnote-ref-28)