**Ефективність управління людським капіталом**

Підвищення ефективності управління людським капіталом вимагають багато з негативних сучасних тенденцій. До їх числа відносяться:

* • скорочення чисельності населення в працездатному віці;
* • погіршення здоров'я населення і поширення нездорового способу життя (алкоголізм, куріння, наркоманія, захоплення Інтернетом та ін.);
* • наростаюча інвалідизація;
* • падіння трудової моралі та етики;
* • втрата або "моральний знос" кваліфікації та освіти;
* • відсутність можливостей або бажання отримати сучасну освіту (плата за навчання, зниження якості освіти та ін.).

Однак людський капітал виступає не тільки об'єктом управління, а й засобом вирішення багатьох проблем розвитку компанії, отже, засобом управління. Цілеспрямоване формування і розвиток людського капіталу збагачує механізм управління і тим самим дозволяє успішно вирішувати багато проблем науково-технічного прогресу, підвищення конкурентоспроможності фірми, використання нових сучасних технологій, підвищення ефективності і продуктивності. У цьому своєму значенні використання людського капіталу вимагає нових підходів до управління - лідерство, система мотивації, стиль управління, пріоритети, організація діяльності, корпоративна культура, соціальне партнерство. Все це фактори характеризують людський капітал як засіб впливу на соціально-економічні процеси.

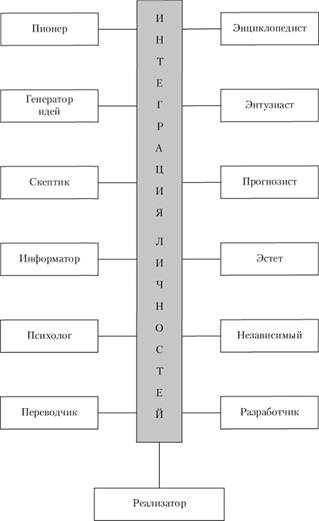
Механізм управління розвитком людського капіталу

Звичайно, можливо стихійне формування людського капіталу. Але в повному комплексі всіх своїх позитивних характеристик він не сформується, якщо свідомо і цілеспрямовано не управляти цим процесом. Однією зі світових тенденцій розвитку теорії та практики менеджменту є перехід від парадигми управління людськими ресурсами (управління персоналом) до управління розвитком людського капіталу.

Головним в такому управлінні є пріоритети, серед яких значне місце займають мистецтво менеджменту і інтегральний інтелект (схеми 10.4, 10.5). Існує формула: "Все в ім'я людини, все для блага людини". Однак ця відома і красива формула і в минулому, і в даний час залишається формальним гаслом. Дійсним пріоритетом в управлінні вона ще не стала. Л адже саме з цього пріоритету починається формування людського капіталу. Але для дійсної реалізації пріоритету необхідний механізм - ресурси, знання інтересів, система цінностей, соціальна відповідальність тощо. Велике значення має система роботи з персоналом. Сьогодні дуже часто можна побачити оголошення "потрібні комунікабельні, кваліфіковані працівники" або "потрібні менеджери, які мають досвід роботи". Як бідний набір вимог! Звичайно, досвід впливає на розвиток особистості, сприяє накопиченню помилок і розуміння нераціональних стереотипів поведінки; але цього дуже мало, якщо думати про людський капітал в повному комплексі всіх його характеристик.



*Схема 10.4.***Мистецтво менеджменту**



*Схема 10.5.***Типологічні ознаки особистості в інтеграційному інтелекті**

**? полемічне судження**

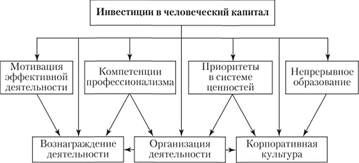
Характеристики людського капіталу такі, що досить коректно оцінити їх "в повному наборі" неможливо.

**! У відповідь судження**

У цьому твердженні є своя правда. Однак сучасний розвиток кваліметрії дозволяє робити можливим те, що раніше здавалося абсолютно неможливим.

В останні роки стають вельми популярними тести, які використовують при прийомі на роботу або взагалі при дослідженні персоналу. Але занадто часті випадки, коли тести не відповідають своєму призначенню. Їх якість не відповідає потребам і можливостям формування людського капіталу. Наприклад, один з великих банків, проводячи відбір персоналу на посаду референта, використовував тест з 60 питань. Частина питань ставилася до знання бухгалтерського обліку. Решта - до оцінки загальної ерудиції: чому день змінює ніч, а зима літо, як і швидкість польоту літака, чому в добі 24 години, назвіть шість найбільших материків і т.п. Яким чином такий тест дозволить визначити професійні здібності кандидата до реферування матеріалів, складання аналітичних звітів, типу мислення, самостійності оцінок в умовах суперечливих даних і ситуаціях тощо.? Звичайно, тест може включати питання для оцінки поведінкових і особистісних характеристик: винахідливості, реакції на несподівані ситуації, рішучості і т.д. Однак валідність тестів щодо завдань формування людського капіталу залишається важливою проблемою.

Але людський капітал формується не тільки при відборі персоналу, а й у звичайній, поточній роботі менеджера. Результат такого управління залежить від того, якими засобами і методами воно здійснюється (схема 10.6).



*Схема 10.6.***Механізм управління людським капіталом**

Головними з таких засобів є наступні.

* 1. Інвестиції в людський капітал.
* 2. Мотивація формування і прояву тих якостей людини, які характеризують ознаки людського капіталу - освіту, здоровий спосіб життя, інтелектуальний потенціал.
* 3. Система оплати праці, відповідна мотивації діяльності і персонального розвитку, а також стажу і досвіду роботи.
* 4. Ціннісні установки, які проектуються і проводяться в процесах управління.
* 5. Кваліфікація, яка показує рівень професіоналізму, навички та вміння ефективної діяльності.
* 6. Середовище, в якому можливі прояви людського капіталу, знаходить своє відображення в інформаційному полі діяльності. Забезпечення інформацією за критеріями нових знань, функціонального змісту діяльності, освітнього і кваліфікаційного рівня працівника відображає фактор компетентності.
* 7. Культура загальна, організаційна, корпоративна, методологічна та ін.
* 8. Сама організація діяльності. Вона може давати можливості для творчих підходів або стримувати їх, мотивувати освіту або ігнорувати його роль у розвитку людини і колективу в цілому.

Всі ці фактори тісно пов'язані між собою, і тільки системне їх використання дозволяє отримати дійсний ефект людського капіталу. Практично це нелегка справа, але можливе, якщо існує система моніторингу людського капіталу за пріоритетами менеджменту і методів оцінки персоналу.

Найбільш простим є метод розрахунку прямих витрат на персонал. Він передбачає економічні витрати на заробітну плату персоналу, податки, охорону і поліпшення умов праці, витрати на навчання і підвищення кваліфікації. За така оцінка не відображає реальної величини людського капіталу, бо вона не враховує мотиваційний момент творчості, самоосвіти.

Альтернативою цьому методу є метод конкурентної оцінки вартості людського капіталу. Він передбачає створення кращих умов для власного персоналу, ніж умови роботи персоналу в конкуруючій організації (фірмі). Це сприяє залученню людського капіталу, його переходу з конкуруючих фірм. Але тут необхідна не тільки оцінка витрат, а й потенційного збитку організації (фірми) при можливий відхід її працівника. Цей метод можна назвати методом регулювання плинності персоналу. Він має велике значення в умовах кризових ситуацій. Вихід з кризи завжди передбачає збереження людського капіталу, а краще - його збільшення. При цьому воно зовсім не передбачає кількісне збільшення персоналу.

Існує ще й метод перспективної оцінки вартості людського капіталу. Він заснований на обліку динаміки вартості людського капіталу в перспективі 5, 10, 20 років. Цей метод не тільки виявляється досить ефективним, але іноді і просто необхідним для великих, довгострокових і інноваційних проектів. У міру досягнення найбільш важливих і значних результатів вартість деяких співробітників може змінюватися, а їх можливий відхід пов'язаний з великими економічними втратами, які також необхідно враховувати.