

Искусство менеджмента в процессах формирования человеческого капитала

Мацейко В.В.

Интуитивно многие менеджеры чувствуют, что затраты организаций и общества, направленные на развитие способностей работников к труду представляют собой инвестиции в человеческий капитал.

Трудовые ресурсы превращаются в рабочую силу персонала и человеческие ресурсы, которые, в свою очередь, превращаются в человеческий капитал. Таким образом, в процессе труда потребляется рабочая сила и созданный человеческий капитал.

Рабочая сила и человеческий капитал выполняют разные функции. Достаточно распространенным явлением, особенно в малом бизнесе, в торговле является экономия на зарплате и других выплатах в ущерб квалификации и качеству. Но здесь не идет речь о человеческом капитале, речь идет об экстенсивном использовании рабочей силы.

Не все руководители хотят понять, что «на социальный пакет идет прибыль, которую сам же работник и создает». В свою очередь, элементы социального пакета напрямую связаны с развитием человеческих ресурсов персонала и способны создавать человеческий капитал.

Возникновение человеческого капитала связано с инвестициями в рабочую силу. Такая потребность возникает только тогда, когда труд становится квалифицированным. Инвестиции в человеческий капитал приводят к переводу рабочей силы в более высокий разряд.

Так, инвестициями в человеческий капитал могут быть:

- образование;
- накопление профессионального опыта;
- охрана здоровья;
- географическая мобильность;
- поиск информации.

Главным условием превращения человеческих ресурсов в человеческий капитал является мотивация руководителей. Факторами, влияющими на эту мотивацию являются:

- возрастание сложности и изменчивости среды;
- усложнение технико-технологических факторов среды;
- политика государства в области труда, миграции, образования (введение налоговых регуляторов, способствующих применению на предприятиях современных технологий, обучающих, оздоровительных программ, улучшению условий труда) и др.;
- активность профсоюзов и объединений предпринимателей.

Учитывая обозначенные условия, возможно сформулировать основные рекомендации по стимулированию и мотивированию руководителей для формирования и использования человеческого капитала:

- цели организации должны быть формализованными и доведенными до руководителей всех уровней управления;
- участие топ-менеджеров в разработке положений о структурных подразделениях;
- делегированные руководителям среднего звена обязанности должны быть такими, чтобы эти обязанности не пересекались, чтобы ответственность за каждую обязанность нес только один руководитель на каждом уровне подчинения; чтобы обязанности были обеспечены правами и ресурсами;
- штрафы запрещают действия неправильные, в лучшем случае – запрещают бездействие, именно поэтому штрафные санкции никогда не должны стоять на первом месте, в системе мотивации руководителей;
- самореализация руководителя в компании должна быть связана со стилем и методами управления его руководства, мотивационной системой, ориентированной на использование человеческих ресурсов;
- имя компании, ее стабильность и ориентация на инновационное стратегическое развитие;
- отношение руководства к возрастным категориям руководителей;

- руководители должны понять, что элементы социального пакета напрямую связаны с развитием человеческих ресурсов персонала и способны создавать человеческий капитал;

- развитие наставничества, как возможности передать профессиональный опыт;

- создание проектных групп, которые дают возможность реализовать лидерский потенциал руководителей, выступить экспертом, опираться на экспертные возможности сотрудников;

- высшее и дополнительное образование позволяет занимать более высокие уровни должностей; именно наличие такого стимула, связанного со званиями, степенями и др. заставляет людей учиться, повышать квалификацию для повышения последующего статуса, предполагается некоторая корреляционная зависимость между наличием дипломов и аттестатов и уровнем квалификации специалистов и руководителей;

- системы оценки руководителей не должны быть ориентированы на экономию затрат на развитие персонала;

- формализованные системы (KPI, BSC) могут использоваться только для предварительной оценки, должны учитываться направления усилий, методы стимулирования и мотивации персонала, деятельность по превращению человеческих ресурсов в человеческий капитал.