

**О НЕКОТОРЫХ ПРОБЛЕМАХ И НАПРАВЛЕНИЯХ УПРАВЛЕНИЯ  
ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Стрижакова Е.Н.,**

*Брянский государственный технический университет*

В современном мире человеческие ресурсы и управление ими становятся все более и более значимыми, поскольку именно в них кроется значительный потенциал для развития и расширения деятельности, в развитых странах отдача от человеческих ресурсов в два раза превышает отдачу от других видов ресурсов.

Иногда ставится знак равенства между понятиями "человеческие ресурсы", "персонал" и "человеческий потенциал". Если сравнивать управление человеческими ресурсами и управление персоналом, то первое из них направлено на формирование стратегии, решение долгосрочных задач, а второе - на оперативный уровень управления, решение текущих проблем. Типичными функциями в процессе управления человеческими ресурсами является планирование человеческих ресурсов; развитие индивидуальных способностей и повышение квалификации; планирование затрат на персонал в рамках общих затрат организации; а в процессе управления персоналом - подбор и расстановка кадров; управление трудовой мотивацией; разрешение конфликтов; организация оценки персонала и организация оплаты труда.

Если же мы сравниваем термины "человеческий капитал" и "человеческий потенциал", то, на наш взгляд, последний термин является более общим, поскольку под ним понимается сформированный в результате инвестиций и накопленный человеком определенный запас здоровья, знаний, навыков, способностей, мотиваций, которые целесообразно используются в той или иной сфере общественного воспроизводства, содействуют росту производительности труда и эффективности производства и тем самым влияют на рост заработков (доходов) данного человека.

Занимались вопросами человеческого капитала такие ученые как У. Петти, А. Смит, Дж.С. Милль, К. Маркс, Жан-Батист Сэй, Джордж Маккуллох, Нассау Сениор, Вальтер Рошер, Генри Маклеод, Леон Вальрас, Иоганн фон Тюнен, Ирвин Фишер, Л. Якоб. Дж. Минцер, Л.Туроу, Й.Бен-Порат, М. Блауг, У. Боуэн, Э. Денисон, Дж. Кендрик, Ф. Махлуп, Г. Псахаропулос, Л. Туроу, Б. Чизвик, Э. Фромм, М. Фишер, У. Боуэн, В.С. Гойло, А.И. Добрынин, С.А. Дятлов, И.В. Ильинский, В. Басов, В. Гойло, Р. Капелюшников, С. Костанян, В. Марцинкевич, М. Сонин, С. Струмилини, Л. Тульчинский, С.А. Курганский, Т.Д. Судова, Е.Д. Цыренова, М.М. Критский, Л.Г. Симкина.

Первым из ученых, которые начали оценивать человеческий капитал, стоит назвать основателя английской классической политэкономии Уильяма Петти, причем он дифференцировал людей не только по возрасту, но и по виду занятия и способностям к труду. Естественно, что эти оценки были весьма условны, к примеру, ребенок получался по оценке Петти в 2 раза дешевле взрослого, а крестьянин - в три раза дешевле моряка.

В XX веке наибольшее развитие теория человеческого капитала получила благодаря Гэри Бэккеру, Теодору Шульцу, Бартону Вейсброду, Джорджу Минцеру, Ли Хансену. Согласно определению Беккера, человеческим капиталом является имеющийся у каждого человека запас знаний, навыков, мотиваций. В отличие от физического капитала, человеческий капитал не предполагает возможности отделения от своего носителя. Современные исследователи подвергают критике это свойство человеческого капитала, разделяя его на отчуждаемые и неотчуждаемые виды. В состав неликвидного (или неотчуждаемого) входит капитал здоровья (биофизический),

культурно-нравственный капитал, трудовой капитал, интеллектуальный и организационно-предпринимательский капиталы; а в состав отчуждаемого или ликвидного человеческого капитала входят следующие виды - социальный, клиентский, структурный и организационный капиталы.

Свойствами человеческого капитала являются:

1. Изменение с течением времени. Его величина может уменьшаться с течением времени, как у физического капитала, но при осуществлении инвестиций может увеличиваться. При этом инвестиции являются сторонним способом увеличения стоимости человеческого капитала, а сам носитель этого капитала также может увеличивать его стоимость с помощью, например, образования.

2. Значительный временной лаг от вложений в человеческий капитал, но при этом отдача от инвестиций носит не только экономический, но и социальный характер.

3. Функционирование человеческого капитала в большей степени зависит от внутренних источников, т.е. от желания самого человека.

В последние годы появился новый термин, приравняемый некоторыми исследователями к понятию человеческий капитал. Речь идет о человеческом потенциале, на наш взгляд последний термин является более общим, в дальнейшем мы будем пользоваться именно им, понимая под человеческим потенциалом сформированный в результате инвестиций и накопленный человеком определенный запас здоровья, знаний, навыков, способностей, мотиваций, которые целесообразно используются в той или иной сфере общественного воспроизводства, содействуют росту производительности труда и эффективности производства и тем самым влияют на рост заработков (доходов) данного человека.

Различные исследователи выделяют различные элементы в составе человеческого потенциала, на наш взгляд в его состав необходимо включать и эмоциональный интеллект. Этим понятием занимаются и социологи, и психологи, и в 90-е годы XX века эта проблема стала привлекать экономистов. Развитие теории эмоционального интеллекта было положено в 1920-х годах как продолжение социальной теории интеллекта Э. Торндайком, Д. Гилфордом, Г. Айзенком, значительный вклад внес Маслоу; решающими стали исследования Р. Бар-Она и Д. Гоулмана. С точки зрения Р. Бар-Она эмоциональным интеллектом являются все некогнитивные способности, знания и компетентность, дающие человеку возможность успешно справляться с различными жизненными ситуациями.

Американский исследователь Д. Гоулмен провел исследование, в котором приняли участие менеджеры разного звена более 185 компаний, в результате которого выяснилось, что эмоциональный интеллект в 2 раза более значим для управленцев, чем сумма технических навыков и когнитивного интеллекта, а эффективность работы на 90% зависит от уровня эмоционального интеллекта. Таким образом, управление человеческими ресурсами должно строиться на эмоциональном интеллекте и использовании этого понятия в работе сотрудников предприятия.

Как известно, существует 9 основных этапов управления человеческими ресурсами, рассмотрим, в каком направлении необходимо их модифицировать.

На первом этапе управления человеческими ресурсами организации необходимо оценить потребности в данном виде ресурсов для предприятия, в том числе по необходимому уровню образования, дополнительных умениях и навыке, половозрастной структуре.

На втором этапе происходит размещение информации о вакансиях и сбор информации и резюме от желающих занимать ту или иную должность.

На третьем этапе происходит оценка подходящих кандидатов и набор подходящего персонала. На данном этапе возможно применение следующих основных методов:

1. использование услуг центра оценки. Данный метод достаточно объективно помогает оценить качества потенциального работника, поскольку в работе используются и различные методики и различные ситуационные критерии, однако мало подходит для средних компаний в связи со своей стоимостью.

2. изучение биографии, в процессе которого анализируются личностный рост работника, семейные отношения, характер образования, физическое развитие, главные потребности и интересы, особенности интеллекта, общительность. В результате можно оценить перспективы работника на новом месте и его соответствие критериям.

3. интервью, помогающее более объективно, чем первые два метода оценить кандидата, его опыте, уровень знаний и оценку профессионально важных качеств.

4. исследование рекомендаций, анализ их источников и их оформления.

5. использование тестов на профессиональную пригодность. Данная методика помогает определить, способен ли человек выполнять ту или иную работу, справиться со своими профессиональными обязанностями.

6. использование тестов на интеллект и способности. Применение данной группы методов позволяет оценить уровень интеллекта и общего развития кандидата, его способности к обучению.

7. тесты на особенности личности, помогающие определить, к какому типу личности относится кандидат, потенциально возможную реакцию на те или иные ситуации и варианты решения их испытуемым.

На наш взгляд, в последние три группы обязательно должна быть добавлена методика определения эмоционального интеллекта кандидата, особенно если мы говорим о менеджерах. Это позволит узнать будущего работника по пяти направлениям.

Первое направление представляет собой умение работника понимать и управлять своими эмоциями, а именно оценить себя и при этом оставаться в согласии с собой, способность понимать как положительные так и отрицательные собственные чувства, а также видеть их влияние на окружающих людей, способность человека не зависеть от внешних влияний и оценок, самостоятельно регулировать собственное поведение и отвечать за него, способность человека принимать решения и выражать эмоции оставаясь при этом тактичным к другим людям, их эмоциям и чувствам и стремление человека к максимально возможному развитию собственных способностей.

Второе направление предполагает развитие навыков взаимодействия с окружающими: способности понимать чувства других людей и желания при необходимости оказать им поддержку, способность эффективно существовать в социальном взаимодействии и способность устанавливать и поддерживать взаимосвязи между людьми на позитивных началах.

Третье направление показывает способности человека оценивать, адаптироваться и решать проблемы. Четвертое показывает нам действия человека в стрессовой обстановке, способность принимать их без потерь и управлять реакциями в этот момент. Пятое направление показывает общее отношение к жизни, а именно позитивную составляющую.

На четвертом этапе происходит определение условий работы и вознаграждений, зарплаты и дополнительных льгот, инструментов мотивации работников и предлагаемых им "бонусов". На этом же этапе стоит отражать и штрафы, наказания и взыскания, а также случаи их применения.

Пятый этап управления человеческими ресурсами включает в себя адаптацию новых работников в коллективе, при этом на наш взгляд обязательно стоит довести до их сведения ожидания коллектива и руководства, неписанные нормы и правила взаимодействия, социальную культуру компании.

На шестом этапе управления человеческими ресурсами происходит при необходимости обучение трудовым навыкам, необходимым для выполнения работы. Сюда следует включить повышение разнообразия умений и навыков у всех работников предприятия, а в случае отсутствия желания работников - создавать условия для стимулирования потребностей в этом.

Поскольку мы предлагаем учитывать эмоциональный интеллект в работе, при чем стараться максимально повышать его уровень, то следует:

- обучать работников методам понимания своих эмоций;
- стимулировать развитие навыков взаимоотношения с коллегами;
- довести до работников направления для адекватного реагирования на изменения в окружающей среде;
- обучить работников методикам управления своими импульсивными реакциями;
- создать условия и показать направления для снятия психологического напряжения;
- стремиться к формированию общего оптимистичного настроя в коллективе, в т.ч. за счет создания позитивного отношения к различным жизненным ситуациям.

На седьмом этапе необходимо осуществлять мотивацию работников предприятия для выполнения трудовых обязанностей. Также важным элементом управления человеческими ресурсами служит объединение работников, выполняющих разные этапы работы в одну группу для повышения эффективности за счет ощущения выполнения не части, а всего объема работы. Донесение до работников важности его работы и предоставление права выполнения части работ самостоятельно при необходимом уровне контроля повышает удовлетворение от работы сотрудников и, в конечном счете, ведет к росту производительности труда и эффективности работы предприятия. На этом же этапе на наш взгляд стоит удостовериться, что система обратной связи на предприятии работает хорошо, работники предприятия могут и пользуются возможностью обращаться при необходимости к руководству.

На восьмом этапе стоит проводить обучение, переобучение и увеличение профессионального опыта с помощью тренингов, курсов, дополнительной подготовки.

В процессе управления человеческими ресурсами необходимо учитывать особенности, характерные именно для России. Во-первых, это несовершенный процесс стратегического управления, миссия организации зачастую не донесена до работников или непонятна им. Во-вторых, отсутствие во многих компаниях формализованной процедуры отбора/подбора сотрудников, зачастую это происходит только на основании интуиции. В-третьих, только некоторые руководители признают необходимость управления корпоративной культурой, в то время как именно она накладывает отпечаток на многие взаимоотношения внутри коллектива, на уровень психологического комфорта на рабочем месте. В-четвертых, зачастую в компаниях отсутствуют регламентированные правила поощрения и наказания, методы мотивации работников к труду, условия для продвижения по карьерной лестнице; сотрудник может просто не знать, какие условия он должен выполнять, чтобы занять интересную ему вакансию. В-пятых, среди жителей РФ существует исторически обусловленная степень помощи ближнему, однако при этом навыки работы команды невысоки. И в-шестых, работники нацелены на долговременное сотрудничество, не склонны часть менять работу, что может быть использовано как преимущество для работодателя.

Все факторы экономического роста и все ресурсы взаимодействуют между собой, для анализа их принято сводить к производственной функции и двум-трем ресурсам и нескольким факторам. В настоящее время самой распространенной является функция Кобба-Дугласа, расширенная до использования не только труда и капитала, но и человеческого капитала. Проведенное автором исследование показывает, что при современном уровне технологии, используемого в экономике капитала, труда и человеческого капитала, коэффициентах  $\alpha$  и  $\beta$ , наибольший вклад в рост производственной функции может дать именно рост человеческого капитала. Именно поэтому повышение уровня человеческого потенциала или капитала, повышение эффективности человеческими ресурсами предприятий является приоритетным направлением, от которого, в конечном счете, зависит и уровень роста и развития экономики всей Российской Федерации.