

XXI век ознаменовал переход к новой экономике – экономике знаний. Знания и нематериальные активы становятся основным источником конкурентного преимущества компаний на глобальном мировом рынке. В связи с этим изменяется и роль специалистов по управлению персоналом. Появляются функции, о которых еще 50 лет назад нельзя было и подумать, теперь они становятся повседневной рутинной кадрового менеджмента. Каких изменений следует ждать управляющим персоналом и как к ним подготовиться, чтобы успеть в ногу со временем?

Прежде всего, хочется отметить возрастающее значение нематериальных активов. Сегодня средняя величина материальных активов компании составляет менее 25% её рыночной стоимости. Оставшаяся часть приходится на нематериальные активы. Особую роль в составе нематериальных активов играет человеческий капитал.

Развитие теории человеческого капитала началось лишь в 50-60-х годах XX века в трудах Г.Беккера, Т.Шульца и др. Именно в этот период впервые человеческий капитал был исследован на микроэкономическом уровне в работе представителя «Чикагской школы» человеческого капитала, нобелевского лауреата, Г.Беккера, определившим, что человеческий капитал состоит из приобретённых знаний, навыков, мотиваций и энергии, которыми наделены человеческие существа и которые могут использоваться в течение определённого периода времени в целях производства товаров и услуг.

Наращивание человеческого капитала сходно с процессом аккумуляции физического и финансового капиталов и требует отвлечения средств от текущего потребления с целью получения денежных доходов в будущем. Основными отличиями данного вида активов является то, что человеческий капитал не может быть куплен или продан, он лишь «сдаётся в аренду» на определённое время; человеческий капитал требует постоянного обновления (обучения); человеческий капитал чувствителен к способу обращения с ним; производительность отдельного работника обычно зависит от множества взаимосвязей между ним и другими работниками, определяемых, как правило, организационной культурой; человеческий капитал изменяет свои внутренние характеристики в процессе движения. Но как финансовые и физические, так и человеческие активы воплощают в себе потенциал генерировать стоимость.



Рис.1. Составляющие человеческого капитала

Кто же ещё должен управлять человеческим и социальным капиталом компании, как не HR-менеджер?! Именно он становится ответственным за приращение человеческого потенциала сотрудников и развитие корпоративных сетей, превращаясь из HR-менеджера

(управляющего человеческими ресурсами) в НС-менеджера (управляющего человеческим капиталом). В связи с этим должен расширяться и арсенал средств по управлению персоналом. Прежде всего, необходимо определиться с количественными измерителями человеческого и социального капитала, иначе как мы сможем узнать об их изменении. Соответственно должна развиваться и такая сфера как учет человеческого и социального капитала. В последнее время на Западе ведутся жаркие дискуссии по поводу бухгалтерского учета человеческих активов (human resources accounting). Появился отчет о прибылях и убытках по человеческим ресурсам компании, а также своеобразные балансы человеческого капитала. Но пока формы таких документов остаются неунифицированными, и лишь немногие компании рискуют включить сведения о человеческих активах в свой ежегодный бухгалтерский баланс. Среди них индийская компания “Infosys”, которая показывает человеческий капитал в своем бухгалтерском балансе в виде актива. Известный специалист в данной сфере Яков Фитц-енца¹ приводит форму отчета о прибылях и убытках человеческого капитала компании «Megasoft» за 1999г. (таблица 1).

Таблица 1

Прибыли и убытки человеческого капитала, млн. долл.

Прибыль		
Добавленная стоимость человеческого капитала	2665	Прибыль меньше расходов на деятельность, не связанную с персоналом
Прямые расходы		
Приобретение	15	Расходы на найм
Содержание	1128	Расходы на зарплаты и льготы
Развитие	12	Расходы на обучение
Общая прибыль		1510
Косвенные расходы		
Вакантность	126	Прибыль, потерянная за время незанятых мест
«Кривая» обучения	438	Прибыль, потерянная из-за неполной производительности во время первого года работы
Чистая прибыль (до уплаты налогов)		946

Первопроходцем на пути «оцифровки» человеческого капитала стала известная компания Scandia. Её навигатор человеческого капитала (рис.1) позволяет представить последний в количественном и качественном разрезе и доказать, что компания конкурентное преимущество и большую капитализацию на рынке, благодаря своим нематериальным активам.

Рис.2

Конечно, подобные документы имеют не совсем классический вид и требуется их трансформация для включения сведений о человеческом капитале в сводный бухгалтерский баланс компании. Но важно то, что первый шаг уже сделан. Теперь и HR-ы могут с гордостью говорить о том, что они являются центром прибыли компании и составляя бюджет учитывать не только затраты, но и прибыль от человеческих активов, вверенных им в ответственность. Соответственно можно ожидать вскоре и появления нового участка в бухгалтерском учете – учет человеческих активов. Однако, если в сфере учета затрат по человеческому капиталу казалось бы все ясно, и HR-баланс прочно вошел в практику российских компаний, то вопрос учета прибыли от такого рода активов по-прежнему подлежит разрешению. А если есть бухгалтерский учет человеческих активов, то должен быть и их аудит. Сегодня практика аудита человеческого капитала имеет место в Западных ком-

¹ Фитц-енца Я. Рентабельность инвестиций в персонал: измерение экономической стоимости персонала/ Пер с англ. – М.: Вершина, 2006. – 320 с.

паниях, но представляет собой процедуру, схожую со знакомым нам кадровым аудитом. Также нельзя будет обойтись и без финансовых расчетов эффективности вложений в человеческие активы организации, поскольку инвестиции в человеческий капитал составляют львиную долю вложений в развитие компании. В настоящее время эффективность вложений в человеческий капитал принято оценивать с помощью коэффициента отдачи от инвестиций (ROI). Но для его расчета необходимо тщательно собирать информация не только по расходам, но и по доходам на инвестиции, что потребует создания системы статистической отчетности и накопления информации в данной сфере.

Накопление человеческого капитала напрямую связано с накоплением капитала социального, поскольку часть человеческого капитала создается посредством развития социальных сетей, например, 70% организационного обучения происходит через взаимный обмен информацией. Социальный капитал включает в себя информацию, идеи, доверие, кооперацию, эмоциональную поддержку и т.п. «Социальный» здесь означает, что эта форма капитала не является личным активом индивида, социальный капитал содержится в социальных сетях и отношениях (рис.2), которые создаются при взаимодействии сотрудников друг с другом. Социальный капитал компании требует к себе особые отношения, так как предопределяет не только успешность передачи знаний и информации в компании, но и непосредственно влияет на финансовые показатели деятельности фирмы.

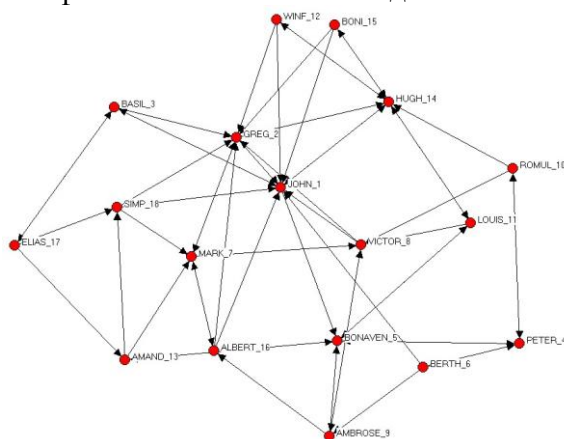


Рис.2. Модель социальной сети компании

Поскольку именно люди являются звеньями социальных сетей компании, ответственность за управление такими сетями также ложится на плечи HR-а XXI века. Он отвечает за формирование, поддержание и корректировку социальных сетей, являясь своеобразным архитектором отношений. Причем, если раньше специалист по управлению персоналом также управлял отношениями, но скорее интуитивно, выступая в роли судьи, утешителя, организатора, то теперь он вынужден заниматься этим на научной основе.

Что касается оценки стоимости социального капитала, то здесь дела обстоят пока не столь радужно. Существующие системы оценки пока слишком теоретичны и не подходят для практического применения. Требуется еще некоторое время для того, чтобы появились более практические модели оценки.

Одной из составляющих человеческого капитала является лояльность сотрудников компании². Но лояльность работников немислима без доверия к своему работодателю. Соответственно необходимо отметить и возрастающую роль умения выстраивать доверительные отношения. Можно предположить, что управление доверием станет неотъемлемой частью работы HR-менеджеров XXI века. Управление доверием будет включать исследование степени доверия между работником его работодателем, разработку и проведение мероприятий по увеличению доверия. Среди таких мероприятий следует отметить

² Ulrich, Dave. Intellectual capital=competence×commitment// Sloan Management Review, 1998. Winter. 39 (2)/ pp. 15-26.

специально организованные программы адаптации новых сотрудников, проведения собраний, на которых разъясняются политика работодателя по отношению к своим сотрудникам, его понимание социальной ответственности, создание прозрачной системы мотивации персонала, позволяющей сотрудникам доверять оценкам его труда и сумме выплачиваемого вознаграждения. Поэтому такая практика как аудит социальной политики компании станет повседневной практикой, позволяющей говорить о внимании работодателя к нуждам и чаяниям своих работников. Возможно, появятся и рейтинги компаний, основанные на уровне доверия наемных работников.

Функция управления доверием тесно связана с уже встречающейся в российских компаниях практикой управления имиджем компании-работодателя. Сегодня она становится необходимым компонентом в борьбе за таланты на рынке труда. Имидж компании-работодателя выходит на первые места в опросах соискателей. Некоторые из них уже готовы пожертвовать денежной компенсацией в обмен на достойный имидж работодателя. Управление имиджем потребует от управляющих по персоналу особого внимания к функции внутреннего PR и слухам внутри и вне организации, поскольку высказывания наших собственных сотрудников зачастую в большей степени влияют на отзывы о компании на рынке труда, нежели официальные материалы и рейтинги. В связи с этим необходимо будет выделить отдельного специалиста для осуществления данной функции в компании. Это будет некий HR-маркетолог, отслеживающий состояние рынка труда, положение компании на этом рынке и её имидж. Он же будет заниматься формированием имиджа, рекламой компании в специализированных СМИ по управлению персоналу, привлечением кандидатов.

Имидж компании неразрывно связан с организационной культурой компании. В последнее время бытует мнение о том, что организационная культура должна соответствовать её рыночному брэнду, а вернее наоборот, брэнд компании и её организационная культура должны быть одним целым, иначе нельзя говорить о целостном восприятии компании потребителями и поддержании брэнда, ведь наши сотрудники, поставщики и дистрибьюторы являются также нашими клиентами, только внутренними. А соответственно их восприятие компании не должны быть в корне отличным от того, что пропагандируется вовне. В этом случае можно говорить о появлении своеобразной корпоративной религии³, приверженность которой позволяет совершить настоящий прорыв в деятельности компании. Примером тому может служить опыт компании SAS, которая не только выжила в трудных условиях, но и значительно обогнала своих конкурентов благодаря приверженности слогану «Лучшая авиалиния для бизнесменов».

Соответственно можно говорить о появлении профессии «управляющий организационной культурой», который в тесной связке с HR-маркетологом будет трудиться над формированием и поддержанием культуры компании.

Интересная тема, которая сегодня муссируется в кругах HR-ов – управление талантами. Очень многое говорится про то, что ими надо управлять, их надо буквально «выращивать на корпоративных полях», но кто такие эти таланты никто достоверно ответить, к сожалению, не может. Все авторы сходятся во мнении в том, что талант – это тот, кто показывает выдающиеся результаты. Но, как справедливо отмечает Алан Робертсон и Грэм Эбби, это утверждение не всегда справедливо, тем более что эффективность, скорее, является зависимой переменной от других свойств личности: «Талант должен демонстрировать изобретательность и оригинальность. От талантливых людей мы ждем не только достижения высоких результатов, они должны быть новаторами, способными поступать нестандартно».⁴ А значит, для того, чтобы в нашей компании стало больше талантливых

³ Йеспер Кунде. Корпоративная культура. Создание сильной компании с яркой индивидуальностью и корпоративной душой. - СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2002. – с. 270.

⁴ Робертсон Алан, Эбби Грэм «Управление талантами: Как извлечь выгоду из таланта ваших подчиненных»/ Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2004. – с.23.

людей необходимо развивать творчество и поощрять нестандартный подход к решению проблем. И ответственность за развитие талантов также ложится на специалистов по управлению персоналом. Именно они должны будут разрабатывать программы поощрения креатива и развития творческих способностей сотрудников.

Таким образом, для того, чтобы подготовиться к вступлению в эру экономики знаний уже сегодня специалистам по управлению персоналом требуется готовиться к новым ролям (рис.3.). «Лёд тронулся», господа HR-ы!

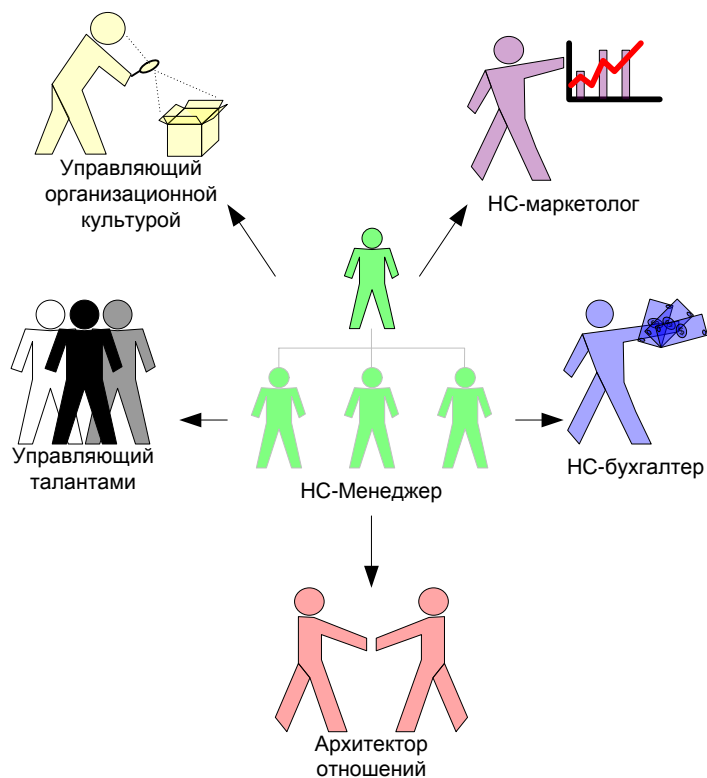


Рис.3. Новые роли HR-менеджера в экономике знаний