

Санкт-Петербургский Государственный Университет

Кононенко Артем Александрович

Выпускная квалификационная работа
«Управление человеческим капиталом организации»

Направление: 38.04.01 «Экономика»

Основная образовательная программа магистратуры:

«Управление развитием организаций»

Профиль: Менеджмент организаций

Научный руководитель: д.э.н., Судова Татьяна Леонидовна

Рецензент: ведущий аудитор Гудзик Ольга Владимировна

Санкт-Петербург

2018

Оглавление

Введение	3
Глава 1. Человеческий капитал организации как объект управления	5
1.1. Сущность человеческого капитала организации и его место в системе НМА.....	5
1.2. Управление человеческим капиталом организации.....	15
1.3. Оценка эффективности управления человеческим капиталом организации.....	26
<i>Выводы.....</i>	<i>30</i>
Глава 2. Анализ управления человеческим капиталом в компаниях BIG4.....	32
2.1. Анализ подсистем управления человеческим капиталом: планирование, организация, мотивация, контроль и координация	32
2.2. Барьеры эффективного управления человеческим капиталом.....	45
<i>Выводы.....</i>	<i>51</i>
Глава 3. Внедрение методики эффективного управления человеческим капиталом в компанию АО «АК ИПП»	55
3.1. Оценка управления человеческим капиталом АО «АК ИПП»	55
3.2. Проблемы управления человеческим капиталом в компании АО «АК ИПП» и пути их решения.....	67
3.3. Разработка модели эффективного управления человеческим капиталом АО «АК ИПП»	71
<i>Выводы.....</i>	<i>76</i>
Заключение	77
Список используемой литературы.....	81
Приложение 1. Показатели оценки ЧК	83
Приложение 2. Участие в конференциях.....	84
Приложение 3. Участие в конференциях.....	85
Приложение 4. Интервьюирование руководства.....	86
Приложение 5. Опрос № 1. Удовлетворенность сотрудников	88
Приложение 6. Результаты анкетирования на удовлетворенность персонала	90
Приложение 7. Опрос № 2. Мотивация персонала	92

Введение

Современное состояние и развитие российского общества заставляет по-новому взглянуть на роль человеческого капитала в создании условий для расширенного воспроизводства индивида, которые обеспечивают формирование и сохранение стабильности его развития.

Актуальность выбранной темы заключается в первую очередь переходом на новый технологический уклад развития экономики, который в свою очередь невообразим без человеческого капитала. Также, человеческий капитал набирает все большую популярность в исследовательских изысканиях, но вопрос управления человеческим капиталом в сфере аудиторских услуг недостаточно изучен. Немаловажным является и тот факт, что многие работы, посвященные данной тематике, не дают единого понимания научной категории "человеческий капитал организации", что безусловно влияет на эффективность управления человеческого капитала.

В современной российской экономике руководители ведущих компаний все больше приходят к пониманию того, что человек с его образованием, квалификацией и опытом является очень важным и в то же время недоиспользованным ресурсом. Поэтому в последние годы уделяется внимание изучению человеческого капитала на различных уровнях.

Целью работы является разработка модели управления человеческим капиталом для аудиторской компании «Институт Проблем Предпринимательства».

Для достижения поставленной цели, автором были поставлены следующие *задачи*:

- Рассмотреть теоретические аспекты о ЧК и предложить авторское определение категории «человеческий капитал организации»;
- Исследовать различные подходы УЧКо для разработки авторской модели управления человеческим капиталом организации;
- Провести анализ методик управления человеческим капиталом аудиторской отрасли с целью выявления основных ограничений эффективного управления человеческим капиталом организации;
- Оценка управления человеческим капиталом компании «АК ИПП» и разработка эффективной модели УЧКо для исследуемой компании.

Основная гипотеза выпускной квалификационной работы заключается в предположении о том, что эффективное управление человеческим капиталом организации может привести к:

- Повышению конкурентоспособности организации;

- Увеличению стоимости компании.

Объектом исследования выступает человеческий капитал организации.

Предметом – управление человеческим капиталом организации.

Теоретической основой исследования послужили положения неоклассической экономики труда, отраженные в публикациях зарубежных (Г. Беккера, Дж. Минцера, Т. Шульца, Б. Вейсброта), а также отечественных исследователей (С.А.Дятлова, Р.И. Капелюшникова, М.М. Критского, С.А. Курганского) по проблемам формирования человеческого капитала и вопросам стратегического управления.

Основные источники информации: 1) Аналитические отчеты компаний: PwC, Deloitte, KPMG, EY, Kelly Services, Mirapolis, Trinet; 2) Базы данных вакансий – HeadHunter, SuperJob, Rabota; 3) Электронная база данных – Спарк; 4) База диссертаций СПбГУ.

Методы исследования включают анализ, синтез, системный подход, социологические исследования мнения работодателей, а также бенчмаркетинг.

В соответствии с задачами исследования была определена следующая структура работы: введение, три главы: одна теоретическая и две практические, а также заключительная часть, где формулируются выводы по проделанной работе.

1. Во введении автор формулирует актуальность, цель, задачи, объект и предмет исследования.
2. *В теоретической части* формируется методология для будущего исследования, а именно, раскрываются основные понятия исследуемой темы, предлагается авторское определение человеческого капитала организации, разрабатывается структура человеческого капитала организации, а также методика его оценки.
3. *В практической части* проводится анализ нескольких методик управления человеческим капиталом в разных сферах, выявляются основные барьеры (ограничения) управления человеческим капиталом. Также, проводится оценка человеческого капитала компании «АК ИПП», разрабатывается методика управления и формулируются рекомендации для данной компании.
4. *В заключительной части* подводятся итоги проделанной работы.

Практическая ценность выпускной квалификационной работы заключается в предоставлении российскому менеджменту рекомендаций по эффективному управлению человеческим капиталом организации.

Глава 1. Человеческий капитал организации как объект управления

1.1. Сущность человеческого капитала организации и его место в системе НМА

С течением времени многие ученые классифицировали человеческий капитал в зависимости от уровня и принадлежности, а именно:

1. Индивидуальный человеческий капитал – индивидуальный уровень. Принадлежит самому человеку, неотчуждаем.
2. Человеческий капитал организации – микроуровень. Принадлежит организации в форме нематериальных активов.
3. Общественный человеческий капитал (региональный – мезоуровень; национальный – макроуровень; наднациональный – глобальный уровень). Принадлежит всему обществу на разных уровнях.

Произошедший рывок с пятого технологического уклада в шестой технологический уклад (2010-2020 года – эмбриональная фаза), связанный с преодолением экономических ограничений на энерго- и материало-потребление, увеличения гибкости производства и разнообразием продуктов производственного процесса, обуславливает повышенный интерес работодателей к квалифицированной рабочей силе и перспективности человеческого капитала для организаций в целом¹. Углубленный анализ роли человека в развитии общества и экономики, о вкладе результатов его деятельности в экономическое развитие показал, что экономический рост стран, у которых наряду с «классическими факторами роста» используется человеческий капитал, выше, чем те, у которых он не воспринимается как один из ключевых факторов экономического роста².

Доказательством вышесказанного могут послужить многочисленные исследования в теории человеческого капитала. Так, например, Джош Вaley и Хилианг Жао в своих работах исследовали влияние ЧК на экономический рост Китая в конце двадцатого века, они установили: «что за счет эффективного использования человеческого капитала обеспечивается 38% экономических преобразований страны»³. Никола Геннайоли, Рафайль ла Порта, Флоренсио Лопез де Силанес, Андрей Шлейфер на основе примерна

¹ Глазьев С. "О стратегии модернизации и развития экономики России в условиях глобальной депрессии" [Электронный ресурс] / С. Глазьев – Режим доступа: <http://www.glazev.ru/econom-print/269/>

² Корчагин, Ю.А. Человеческий капитал: сущность и развитие [Электронный ресурс] / Ю.А. Корчагин. – Режим доступа: <http://www.lerc.ru/?part=articles&art=3&page=16>

³ John Whalley The contribution of human capital to China's economic growth [Text]: NBER working paper № 16592 / John Whalley, Xiliang Zhao.– Cambridge: National bureau of economic research, 2010.– 33 p.

ста стран и используя модель Р. Лукаса, установили: «что различия в экономическом развитии в значительной степени связаны с человеческим капиталом»⁴.

Влияние человеческого капитала на организацию оказывает положительное воздействие. Экономическое развитие общества и экономики напрямую зависит от развития бизнеса и предпринимательства в стране. В следствие вышеизложенного, человеческий капитал организации в последние десятилетия пристально изучается как зарубежными, так и российскими учеными.

На микроуровне, также проводились исследования, например, Карина Хирш и Джованни Сулис обосновали: «что те отрасли, где высокий уровень развития человеческого капитала, развиваются быстрее, чем другие. Также, они статистически на промышленных предприятиях Италии доказали, что человеческий капитал положительно влияет на развитие»⁵.

С точки зрения классификации целесообразно понять сущность индивидуального человеческого капитала для дальнейшего исследования, а затем переходить к человеческому капиталу организации.

Теория ЧК была заложена в конце 50-60-х гг. великими экономистами. Зарождение этой теории по времени совпали с трансформацией производственного процесса. В это же время соотношение человеческого капитала составляло около 50%, а в начале XXI века – более 80% (табл. 1)⁶.

Таблица 1.1.1

Изменение структуры совокупного капитала в странах Запада и Японии

Год	1800 г.	1860 г.	1913 г.	1950 г.	1973 г.	1998 г.	Начало XXI в.
Физический капитал, (%)	70-80	77-79	67-69	52-53	43-44	31-33	20
Человеческий капитал, (%)	20-22	21-23	31-33	47-48	56-57	67-69	80

Составлено по: Отырба Т.М. Становление и современное состояние структуры человеческого капитала в российском обществе // Историческая и социально-образовательная мысль. 2014. № 2 (24). С. 232-236.

⁴ Human capital and regional development [Text]: NBER working paper № 17158 / Nicola Gennaioli, Rafael La Porta, Florencio Lopez-de-Silanes, Andrei Shleifer. – Cambridge: National bureau of economic research, 2011. – 49 p.

⁵ Carina Hirsch Schooling, Production Structure and Growth: An Empirical Analysis on Italian Regions [Text] / Carina Hirsch, Giovanni Sulis. – Cagliari: Università di Cagliari, 2007. – 25 p.

⁶ Отырба Т.М. Становление и современное состояние структуры человеческого капитала в российском обществе // Историческая и социально-образовательная мысль. 2014. № 2 (24). С. 232-236

Российские экономисты начали свои исследования в области теории человеческого капитала позднее зарубежных, в 90-е гг. XXв., связаны данные разработки с именами М.М. Критского⁷, С.А. Дятлова⁸, И.В. Ильинского⁹, В.И. Романчина и В.Т. Смирнова¹⁰, Е.Д. Добрынин А.И., Цыреновой¹¹ и других исследователей. Также, интерес к исследованию человеческого капитала был обусловлен тем, что в 90-х – начале 2000-х гг. в рейтингах Всемирного Банка присутствовали показатели, характеризующий человеческий капитал – вложения в образование, здравоохранение и социальную сферу¹².

Анализ зарубежных и российский научных работ в развитии теоретических основ о человеческом капитале позволил выделить четыре подхода к понятию «человеческий капитал» от «узкой» интерпретации до «широкой» трактовки данного понятия (Таблица 1.1.2.).

Таблица 1.1.2.

Подходы к определению понятия «человеческий капитал»

Подход	Представители	Примеры определений понятия «человеческий капитал»
Человеческий капитал как запас способностей, знаний, навыков, используемых в деятельности	Л.С. Тороу У. Боуэн В.Н. Костюк Т.Е. Дрок Ю.П. Бойко	Л.С. Тороу: «человеческий капитал представляет способность индивидуума к производству товаров и услуг, его производственные способности и знания» ¹³ . У. Боуэн: «человеческий капитал состоит из приобретенных знаний, навыков, мотиваций и энергии, которыми наделены человеческие существа и которые могут использоваться в течение определенного периода времени в целях производства товаров и услуг» ¹⁴ . В.Н. Костюк: «человеческий капитал – индивидуальная способность человека, позволяющая ему успешно действовать в условиях неопределенности» ¹⁵ .
Человеческий капитал как запас способностей, знаний и других характеристик,	Г. Беккер Т.У. Шульц Ф. Махнул Е.В. Бобкова	Г. Беккер: «человеческий капитал предприятия – это совокупность навыков, знаний и умений человека» ¹⁶ . Т. Шульц: «к человеческому капиталу относил вложения в образование в стенах учебных заведений,

⁷ Критский М.М. Человеческий капитал. - Л.: Издательство НГУ, 1991. - 192с.

⁸ Дятлов С.А. Основы теории человеческого капитала. - СПб.:СПбГУЭиФ. - 1994. - 276с.

⁹ Ильинский И.В. Инвестиции в будущее: образование в инновационном воспроизводстве. - СПб.: Изд. СПб УЭФ, 1996. – 163 с.

¹⁰ Смирнов В.Т., Сошников И.В., Романчин В.И., Скоблякова И.В. Человеческий капитал: содержание и виды, оценка и стимулирование // монография / Смирнов В.Т., Сошников И.В., Романчин В.И., Скоблякова И.В.; под ред. д.э.н., профессора В.Т. Смирнова. – М.: Машиностроение-1, Орел: ОрелГТУ, 2005. – 513 с.

¹¹ Добрынин А. И., Дятлов С.А., Цыренова Е.Д.. Человеческий капитал в транзитивной экономике: формирование, оценка, эффективность использования. СПб.: Наука, 1999. – 312 с.

¹² Пакина А.А. К критике теории «природного капитала» Известия Самарского научного центра Российской академии наук. –2010. – т. 12, №1(5).

¹³ Thurow, L. Building Wealth. The New Rules for Individuals, Companies and Countries in Knowledge-Based Economy / L. Thurow.– N.Y.: Harper Collins, 1996.– 12 p.

¹⁴ Bowen H.R. Investment in Learning. San-Francisco. 1978.– 362 p.

¹⁵ Костюк В. Н. Теория эволюции и социально-экономические процессы. М.: Едиториал УРСС, 2004. С. 120-121.

¹⁶ Беккер, Г. Человеческое поведение: экономический подход / Г. Беккер // Избранные труды по экономической теории. М.: ГУВШЭ, 2003. 672с.

позволяющий получать более высокие доходы в будущем	Н.А. Майорова С.М. Климов	дома, на работе и т.д.» ¹⁷ Ф. Махлуп: «человеческий капитал – увеличивающиеся интеллектуальные и умственные способности человека, делающие его способным производить экономические блага в большем объеме и лучшего качества, получать более высокие доходы» ¹⁸ .
Человеческий капитал как сформированный в результате инвестиций запас способностей, знаний и других характеристик, позволяющий получать более высокие доходы в будущем	С.А. Дятлов А.Н. Добрынин Е.Д. Цыренова Р.И. Капелюшников В.Т. Смирнов И.В. Скоблякова	А. Н. Добрынин, С. А. Дятлов: «человеческий капитал – это сформированный в результате инвестиций и накопленный человеком определенный запас здоровья, знаний, навыков, способностей, мотиваций, которые целесообразно используются в процессе труда, содействуя росту его производительности и заработка» ¹⁹ . Е.Д. Цыренова: «человеческий капитал – это экономическая категория, представляющая совокупность содержательных способностей, личных качеств, накапливаемых за счет инвестиций, используемых в национальном хозяйстве в течение определенного периода времени с целью получения доходов в будущем» ²⁰ .
Человеческий капитал как всеобщеконкретная форма человеческой жизнедеятельности	М.М. Критский Л.Г. Симкина	М.М. Критский: «человеческий капитал – всеобщая конкретная форма жизнедеятельности, ассимилирующая предшествующие формы и осуществляющаяся как итог исторического движения человеческого общества к его современному состоянию. Включает в себя производительные знания и способности (к труду), потребительские знания и способности (обеспечивают жизнедеятельность), образовательные способности к обучению» ²¹ . Л.Г. Симкина: «человеческий капитал – основанное на экономии времени обогащение жизнедеятельности, которое является основным отношением современной инновационной системы» ²² .

Составлено по: источникам [13-22].

В рамках *первого подхода* исследователи выделяют такие составляющие человеческого капитала как:

- образование;
- квалификация;
- жизненный и трудовой опыт и др.

¹⁷ Schultz, T. Human Capital, Family Planning, and Their Effects on Population Growth / T. Schultz // American Economic Review Papers and Proceedings. – 1994.– 84(2). – pp. 255-260.

¹⁸ Machlup, F. The Economics of information and Human Capital // Princeton, 1984. Population Innovation Readiness [Электронныйресурс] / Machlup, F. – Режимдоступа:http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_236_en.pdf

¹⁹ Добрынин, А.И. Человеческий капитал в транзитивной экономике: формирование, оценка, эффективность использования. / А.И. Добрынин, С.А. Дятлов, Е.Д. Цыренова СПб.: Наука, 1999. С. 6-7.

²⁰ Цыренова А.А. Развитие человеческого капитала в условиях трансформации институциональной среды: Монография. Улан-Удэ: Изд-во ВСГТУ, 2006

²¹ Критский, М.М. Человеческий капитал. / М.М. Критский. – Л.: Изд-во ЛГУ, 1991. – 120 с.

²² Симкина, Л. Г. Человеческий капитал в инновационной экономике. /Л. Г. Симкина. СПб: СПбГИЭА, 2000. – 46 с.

Следует отметить, что в данном подходе человеческий капитал определяется «узко». Такое понимание сущности понятия «человеческий капитал» относится к началу 1960-х гг. В этот период преобладает повышенный интерес к изучению человеческого капитала с использованием финансовых методов оценки, а также рассматривались проблемы учета инвестиций в человеческий капитал в бухгалтерском учете

Второй подход соотносится со вторым этапом эволюции понятия «человеческий капитал» и характеризуется уменьшением интереса к нему и усложнением его структуры. В 1970-1990-х гг. добавляются такие компоненты человеческого капитала как инвестиции в защиту и поддержание здоровья, в профессиональное обучение, мобильность населения. Определения человеческого капитала в рамках второго подхода содержат как характеристики накопленного потенциала личности, так и характеристики экономической эффективности (на индивидуальном уровне – доходы от реализации способностей и навыков, на уровне предприятия – получение конкурентных преимуществ, увеличение рентабельности выпускаемой продукции, рост прибыли).

В соответствии с *третьим подходом* человеческий капитал определяется «широко» и рассматривается как формирование человеческого капитала за счет инвестиций в его компоненты, так и отдача от использования человеческого капитала. В начале 1990-х гг. исследователи представляли человеческий капитал как источник конкурентного преимущества, оценивались не только финансовые показатели, но и нематериальные составляющие человеческого капитала.

Четвертый подход, который получил распространение в 2000-х гг. в связи с переходом от экспортно-ориентированного к инновационному типу развития экономики. В соответствии с ним, акцент сделан на субъекте деятельности, его саморазвитии и совершенствовании, влиянии творческих способностей личности на инновационное развитие экономики, учитывается также и воздействие научно-технической революции на формирование и использование человеческого капитала²³.

Анализ подходов к определению человеческого капитала показал, что присутствует во всех трактовках общее, - запас знаний, умений и навыков, - а также, различное, в одних определениях акцент ставится на *использовании* человеческого капитала, в других на *формировании* его.

Таким образом, **индивидуальный человеческий капитал (ИЧК)** будет рассматриваться как *сформированный в результате инвестиций и накопленный запас знаний, способностей, здоровья, уровня культуры, используемый в повседневной и*

²³ Скоблякова И.В. Циклы воспроизводства человеческого капитала: монография / И.В. Скоблякова. – М.: Машиностроение -1, 2006. – 196 с.

экономической деятельности и способствующий наращиванию и/или увеличению собственных доходов, росту конкурентоспособности организации и увеличению благосостояния страны.

Дальнейшее исследование будет опираться на изложенную трактовку ИЧК.

Эффективная деятельность предприятий, их конкурентные преимущества определяются не только материальными и финансовыми активами, но накопленными интеллектуальными активами, основой которых является человеческий капитал (Рисунок 1.1.1).

Следует отметить, что огромное значение человеческого фактора определяется не столько его трудовой силой, а то, что именно человек, с его знаниями, профессиональными компетенциями, является потенциальным источником, передатчиком и накопителем информации и разработки стратегических планов фирмы. Интеллектуальная деятельность человека дает свои результаты, которые могут обладать или не обладать вещественно-материальной формой.

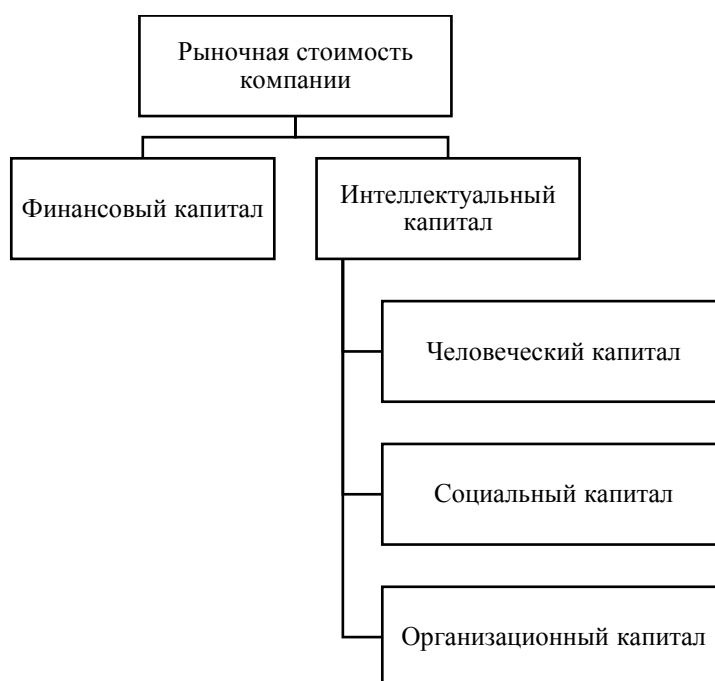


Рисунок 1.1.2. Рыночная стоимость компании

Составлено по: Носкова К.А. Влияние человеческого капитала на инновационное развитие организации // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2013. № 12 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2013/12/3414> (дата обращения: 12.01.2018).

Финансовый капитал – денежные средства и ценные бумаги организации.

Социальный капитал – ожидаемые выгоды, полученные от сотрудничества с заинтересованными сторонами организации.

Организационный капитал - результаты интеллектуальной деятельности, выраженные в форме ноу-хау, патентов, изобретений, программ для ЭВМ, произведений наук, искусств и литературы и т.д.

При переходе на второй (микроуровень) уровень стоит говорить о том, что ИЧК для организации является нематериальным активом, который не имеет вещественной формы, но определенно несет большую ценность. Важно заметить, что ИЧК принадлежит человеку, поэтому не может находиться в собственности у организации, поэтому индивидуальный человеческий капитал сотрудника только как актив принадлежит организации.

Интерпретировать человеческий капитал организации можно по-разному. Например, как результаты интеллектуальной деятельности, выраженные в форме ноу-хау, патентов, изобретений, программ для ЭВМ, произведений наук, искусств и литературы и т.д. Или, как полученная деловая репутация или приобретенный имидж организации. Иными словами, по мнению многих ученых, человеческий капитал организации создается с помощью ИЧК сотрудника данной организации. Но хотелось бы отметить то обстоятельство, что результаты интеллектуальной деятельности сотрудника это все же структурный капитал, который остается после ухода работника из организации, поэтому нельзя в данном контексте говорить о человеческом капитале организации.

Многие авторы в понятие человеческий капитал относят и человеческий капитал организации.

Изучение данного вопроса привело автора к единственному определению ЧКо, а именно, в широком смысле человеческий капитал предприятия определяется суммой соответствующих стоимостей физического и интеллектуального живого и прошлого (овеществленного) труда общей нормативной численности всех работников этого предприятия, принимающих в настоящее время и напрямую либо косвенно принимавших в прошлом участие в формировании этого капитала в нормальных условиях его работы при полной производственной загрузке²⁴.

Для разграничения ИЧК и ЧКо была предложена авторская трактовка человеческого капитала организации.

Таким образом, **человеческий капитал организации (ЧКо)** можно рассматривать как совокупность ИЧК сотрудников, которая предполагает создание структурного капитала (ноу-хау, патенты, изобретения и т.д.) за счет ресурсов организации и в рамках трудовой деятельности и собственной мотивации со стороны сотрудников.

²⁴ Ревуцкий Л. Д. Человеческий капитал предприятий: понятие и методы определения / Человеческий потенциал России. - МГУ. – 2011. С. 12.

Для эффективного управления ЧКО и его оценки важно понимать структуру ИЧК. Компоненты структуры индивидуального человеческого капитала можно представить следующим образом (Рисунок 1.1.2.).

Базой индивидуального человеческого капитала являются три основных компонента: профессиональный капитал, капитал культуры и здоровья (традиционный подход). В свою очередь структура компонентов более разнообразна.

Первый компонент человеческого капитала – профессиональный капитал, структура которого включает в себя капитал образования и креативный капитал.

«Если образование влияет на производство, что важно для экономики то, следовательно, это и есть форма капитала», - писал Т. Шульц²⁵. Трудно не согласиться с тем, что навыки и знания, полученные в процессе обучения, влияют на производительность труда и производство в целом. В доказательство такого влияние можно привести исследования С. Струмилина и Г. Егиазаряна. По их расчётам, образование рабочего в объеме двух классов повышает производительность труда на 29%, трех классов — на 37%, четырех классов — на 43%, пяти классов — на 48%, шести классов — на 52%. Весомый эффект дает образование, полученное в старших классах, которое обеспечивает около 80% прироста квалификации²⁶.

В 2013 г. в промышленно развитых странах примерно 40% ВВП получено на базе капитала знаний, а успех национальной экономики определяется эффективностью в сборе и использовании знаний и технологий, которые являются производными знаний²⁷.

Креативный капитал отражает способность рождать абсолютно новое знание, опыт или новацию как нестандартное решение в существующих условиях²⁸. Креативный капитал может существовать без капитала образования, однако в сочетании они способны скорейшему рождению новаторства более высокого уровня и вместе составляют профессиональный капитал организации.

²⁵ Schultz, T. Human Capital, Family Planning, and Their Effects on Population Growth / T. Schultz // American Economic Review Papers and Proceedings. – 1994.–P. 571

²⁶ Щетинин В.П., Хроменков Н.А., Рябушкин Б.С. Экономика образования / Под ред. В.П. Щетинина. – М.: Наука, 1998. – 289 с.

²⁷ Мясоедова Т.Г. (2005). Человеческий капитал и конкурентоспособность предприятия // Менеджмент в России и за рубежом. № 3, С. 31, 33.

²⁸ Robert Cushing, «Creative capital, Diversity and Urban Growth». Unpublished manuscript, Austin, Texas, December 2001.

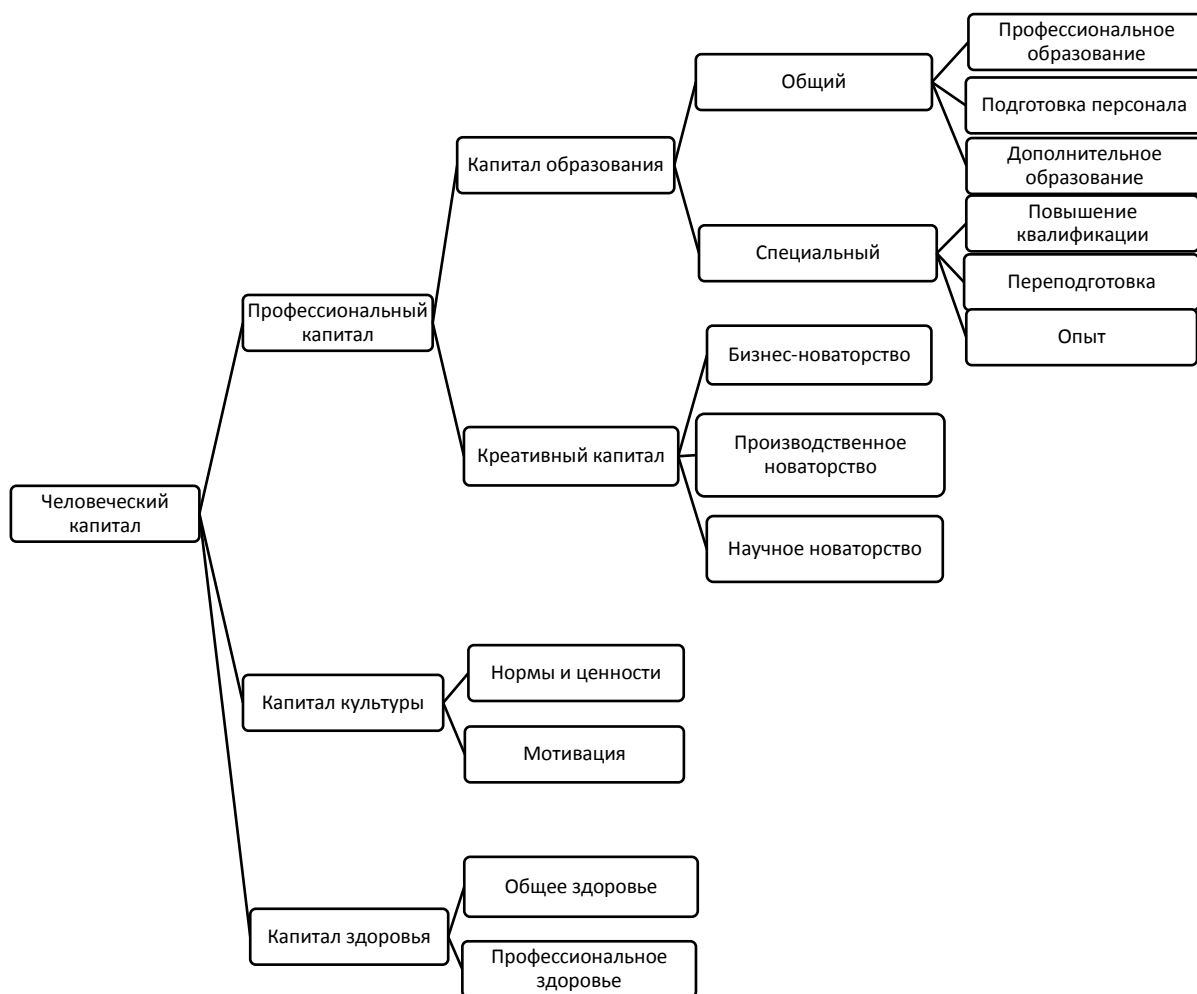


Рисунок 1.1.2. Структура индивидуального человеческого капитала

Составлено по: источникам [24-28].

Следующий компонент, капитал культуры, определяющий систему ценностей, норм морали и этических норм поведения. Капитал культуры или культурно-нравственный капитал связан, в первую очередь, с личной нравственностью конкретно взятого индивида, на него оказывают влияние институт семьи, среда обитания и система культуры самого государства.

Элементами капитала культуры являются нормы поведения, ценностные ориентиры и структура мотивации персонала. Сила культуры организации определяется уровнем разделения ценностей компании всеми сотрудниками. Так как человеческий капитал неотделим от его носителя, то восприятие интересов через призму его ценностей обуславливают мотивацию действий и поступков²⁹. В рамках организации важна иметь таких сотрудников, которые имели бы такую структуру потребностей, которая будет способствовать росту эффективности предприятия.

²⁹ Здравомыслов А.Г. Потребности, интересы, ценности. М. 1986. С. 120.

Все чаще в капитал культуры включают капитал отношений (социальный капитал), но это не совсем правильно. В своей работе И. Соболева пишет: «Некоторые авторы считают возможным включить в состав ЧК не только личностные свойства человека, но и социальный капитал, воплощенный в отношениях между людьми. Стремление представить социальный капитал как элемент ЧК характерно в основном для российских исследователей, воспринявших терминологию, но не вполне осознающих стройность концепции ЧК ...»³⁰ Также, Беккер, воспринимавший концепцию социального капитала, не смешивает его с человеческим капиталом³¹. Показательно то, что Всемирный банк пропагандируя теорию человеческого капитала, выделяет во внутренней структуре человеческих ресурсов следующие компоненты: простой (сырой) труд, человеческий капитал, социальный капитал и качество институтов (институциональный капитал)³². Собственно, игнорировать специалистов Всемирного банка было бы некорректно и не разумно.

Последним, но не менее важным компонентом человеческого капитала является капитал здоровья. Следующему высказыванию не требуются доказательства, - «Жизнь и здоровье фактически придают ценность всему остальному. Жизнь и здоровье представляют собой априорную ценность. Их сохранение не требует дополнительного оправдания», - пишет Л.И. Дублин³³. Неправильно отодвигать капитал здоровья на второй план, так как, не обладая достаточным здоровьем, человек не может плодотворно реализовать свою трудовую деятельность. Капитал здоровья представляет собой инвестиции в человека, которые осуществляют с целью формирования, поддержания и совершенствования здоровья и работоспособности. Стоит отметить, что не все инвестиции в здоровье рассматриваются как вложения в человеческий капитал, а лишь те, которые экономически целесообразны и общественно полезны. Выделяют базовый и приобретенный капитал здоровья. Приобретенный капитал здоровья или профессиональное здоровье образуется в результате производственной деятельности и влияет на качество и производительность труда.

Таким образом, здоровье является базовым компонентом человеческого капитала, определяет продолжительность использования человеческого капитала, возможность в

³⁰ Соболева И. Парадоксы измерения человеческого капитала // Вопросы экономики. — 2009. — № 9.

³¹ Becker G.S. Accounting for tastes / G.S. Becker. — Cambridge MA: Harvard University Press, 1996. — 258 p. — (Professional English).

4. Coleman James S. Foundations of so

³² Where is the Wealth of Nations: Measuring Capital for the 21st Century? The World Bank. — WashingtonDC, 2006.

³³ Вереникин А.О. (2005). Человеческий капитал: концептуальные основания и особенности проявления // США. Канада. Экономика, политика, культура. № 3, 97 с.

полной мере использовать человеком его трудовых качеств, а значит, влияет на производительность труда человека.

На конъюнктуру человеческого капитала организации оказывают влияние ряд факторов, в виде профессионально-квалификационных и поведенческих качеств человеческих ресурсов. Поэтому одним из важных аспектов состояния такого актива предприятия, как человеческий капитал, является эффективное управление им. К основным составляющим такого управления относят различные технологии планирования, отбор персонала, наличие организационных и адаптационных программ, подготовки персонала, исходя из стратегии деятельности фирмы. На предприятиях реализуются тренинговые программы для развития навыков работы в команде, выявлению лидерских качеств, даются знания, позволяющие сформировать систему рационального взаимодействия, деловое и эмоциональное сотрудничество в рамках достижения целей предприятия. Значительное внимание уделяется профилактике и разрешению конфликтов в коллективе, планированию карьеры сотрудников, рациональному распределению должностных обязанностей работников предприятия и эффективному взаимодействию между работодателем и работополучателем через установление эффективного контакта.

Рациональное и эффективное управление человеческим капиталом дает предприятию устойчивые конкурентные преимущества, которые делают его привлекательным для инвестиций. Однако необходимо отметить, что отдельные результаты интеллектуальной деятельности сотрудников, которые не могут быть выражены в материальной форме (такие, как идеи, концепции, факты) неотделимы от их обладателей. Поэтому они неотчуждаемы от конкретного обладателя, значит, не могут быть использованы без него в деятельности предприятия. Неотчуждаемые знания являются неотъемлемой частью человеческой личности, потому что они существуют в неразрывной связи с психофизическими свойствами личности. Поэтому их нельзя или чрезвычайно трудно формализовать. Согласно исследованиям, до 80% неявных знаний теряется при уходе сотрудника из предприятия. Человеческий капитал не может быть отражен в составе активов компании, поскольку юридически он ей не принадлежит³⁴.

1.2. Управление человеческим капиталом организации

Кибанов И.Я. «Управление – совокупность действий субъекта, основанных на обработке информации и ее анализе, с целью поддержания объекта реальности (системы)

³⁴ Харисов Р. М. Интеллектуальная собственность в современном мире: дисс. ... канд. экон. наук : 08.00.01 / Р. М. Харисов. – СПб.: СПбГУ, 2005. – 127 с.

в заданном состоянии или ее перевод в новое, более желаемое состояние путем манипулирования объектом по заранее заданной программе (реализация целенаправленных управленческих воздействий)»³⁵.

Распространение стратегического менеджмента и планирования повлияло на пересмотр роли человека в производственном процессе, в следствии чего менялся и объект управления.

В начале 60-70-х гг. сформировалась система управления персоналом (УП), которая объединила теорию и практику. В 80-90-е гг. развитие получил теория управления человеческими ресурсами, которая стала логическим продолжением УП, но одновременно стала альтернативой подхода к роли работника, сближение личных интересов с интересами компании.

Существует множество различий между УП и УЧР, так например:

1. УП – оперативный подход, УЧР – стратегический подход;
2. Показатели эффективности УП – выполнение плановых показателей; УЧР – рентабельность, конкурентоспособность, адаптивность к изменениям и т.д.

УЧР и УЧК имеют схожие особенности, общее в них – личная и социальная направленность, но имеется отличие, а именно смещение акцента на «ресурс» или «капитал», поэтому УЧР направленно на краткосрочную перспективу, другими словами, минимизация затрат на персонала, а УЧК направленно на долгосрочную перспективу, то есть предполагается отдача инвестиций в будущем.

Управление человеческим капиталом организации можно представить следующим образом (Рис. 1.2.1).

Стратегия УЧК организации должна быть взаимоувязана со стратегией всей организации, они не должны быть соперничающими друг с другом, наоборот, должны создавать единую систему для достижения положительного эффекта в пользу бизнеса.

Основным субъектом УЧК организации должен стать HR-менеджер.

Планирование – обеспечение организации квалифицированными и мотивированными сотрудниками.

Формирование (поиск и подбор сотрудников) – создание привлекательного имиджа среди работодателей (создание сильного HR-бренда), развитие интернет ресурсов корпоративных сайтов), поиск и привлечение талантов среди выпускников высших учебных заведений. Адаптация – введение в должность, создание системы наставничества, системы «мягкого входа» в организацию.

³⁵ Кибанов А. Я. Управление персоналом : энциклопедия. М., 2010.

Развитие (оценка, обучение и развитие сотрудников) - создание корпоративных обучающих центров оценки, переподготовки, повышения квалификации, а также формирование кадрового резерва, развитие деловой карьеры, составление планов развития и аттестация сотрудников.

Использование – получение вполне конкретных результатов таких как: патенты, ноу-хау, изобретения и т.д.

Мотивация сотрудников – разработка мероприятий направленные на повышение лояльности (перерастающая в вовлеченность) и мотивации сотрудников.

HR-аналитика - процесс системного сбора и анализа информации в области человеческого капитала для выработки управленческих решений, решающих бизнес-задачи.

Формирование корпоративной культуры - развитие внутренних коммуникаций, создание банков идей, корпоративных легенд и традиций, поддержки и взаимопомощи. Данная функция присутствует на каждом этапе УЧК организации.

Важной частью УЧК организации является оценка влияния управления на организацию в целом. Основным результатом УЧК является получение конкурентных преимуществ и обеспечение конкурентоспособности на рынке как следствие.

А теперь рассмотрим детально каждое направление УЧК.

Существует достаточно много позиций по системе поиска, подбора и отбора сотрудников, но, по мнению автора, оптимальным перечнем составляющих системы является³⁶:

1. Планирование персонала – определение качественной и количественной потребностей в персонале³⁷.
2. Анализ рынка труда – структура рынка и конкуренты.
3. Формирование профиля сотрудника³⁸.

³⁶ Великанов В. В., Золотарева М. Г. Современные системы отбора персонала и их классификации // Молодой ученый. — 2017. — №9. — С. 391-394. — URL <https://moluch.ru/archive/143/40167/> (дата обращения: 19.12.2017).

³⁷ Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации. Отбор и оценка при найме, аттестация / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. — М.: Экзамен, 2010. — 207 с.

³⁸ Кафидов, В. В. Управление персоналом: учеб. пособие / В. В. Кафидов. — СПб.: Питер, 2009. — с. 54.

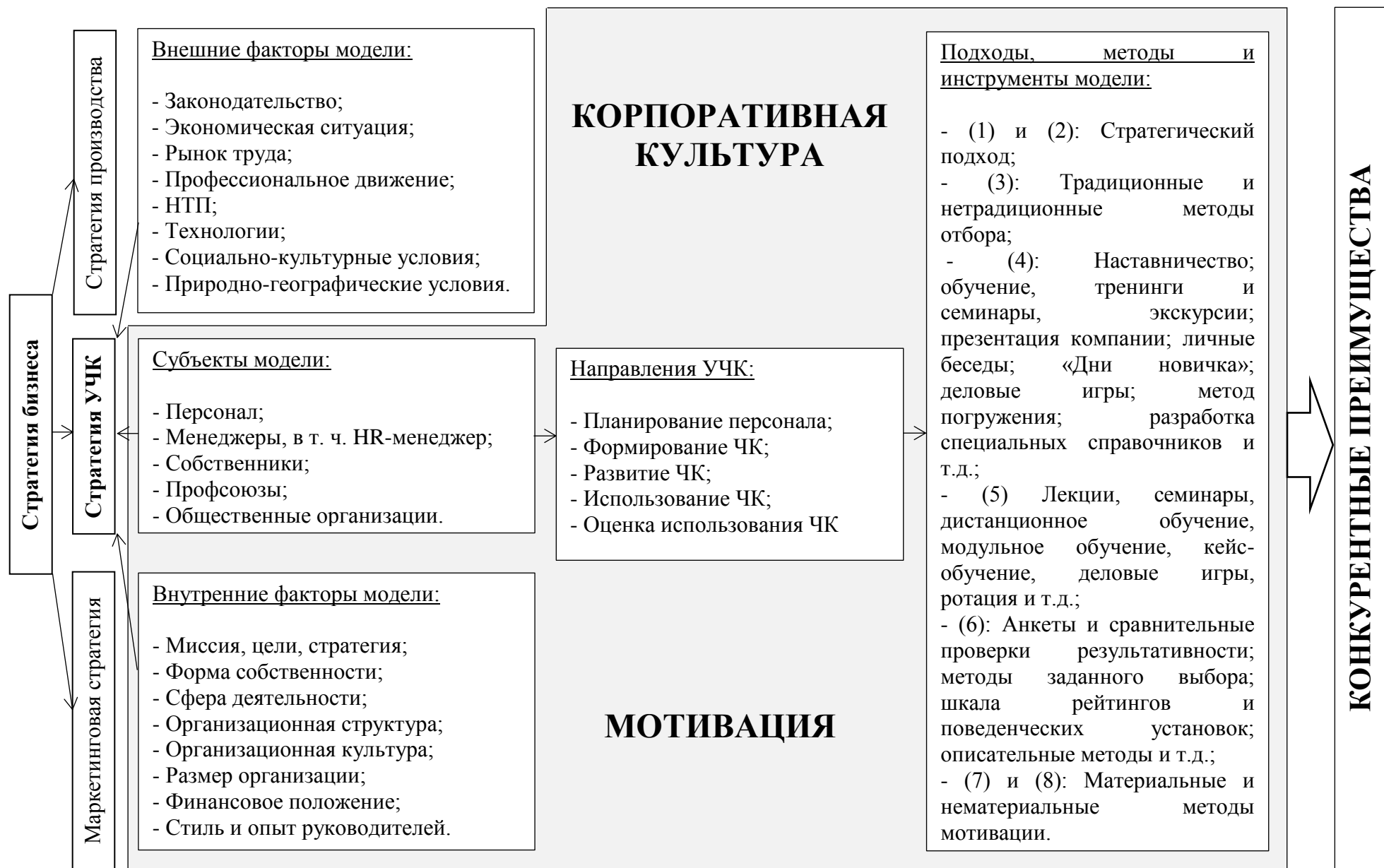


Рисунок 1.2.1. **Общая модель управления человеческим капиталом организации**
Составлено автором.

4. Определение философии найма. Философия «новой крови» (требуется изменения), философия соответствия (требуется сотрудник, который просто хорошо «впишется»), философия «текущая работа (акцент на сиюминутных потребностях организации) или долгосрочная карьера (акцент на возможностях сотрудника приспосабливаться к изменениям в будущем)», философия «подготовленные (готовые работать уже сейчас) или подготавливаемые сотрудники (которых нужно обучать и развивать)»³⁹.
5. Выбор источников поиска, методов подбора и отбора сотрудников.

Различают внутренние и внешние источники поиска сотрудников. В первом случае поиск осуществляется из числа сотрудников самой компании, во втором – за счет внешних источников. Определенно решить кадровые проблемы с помощью внутренних источников невозможно, поэтому компании должны комбинировать приведённые источники вместе.

Внутренние источники поиска сотрудников:

- Кадровый резерв;
- Рекомендации сотрудников.

Внешние источники поиска сотрудников:

- Поиск резюме на сайтах (HH.ru, rabota.ru, superjob.ru и т.д.);
- Публикации объявлений о вакансиях на сайтах;
- Объявления о вакансиях в СМИ;
- Социальные сети;
- Объявления о вакансиях на корпоративном сайте;
- Посещение выставок и конференций;
- Поиск через кадровые агентства;
- Взаимодействие с вузами и другими учреждениями по повышению квалификации сотрудников по интересующей специальности, взаимодействие с центрами занятости.

Методов поиска сотрудников всего несколько: рекрутинг, прямой поиск, head hunting, preliminarying, скрининг. Каждый из методов предназначен на определенный круг решения вопросов при найме.

Так например, рекрутинг предназначен для поиска кадров среднего и низшего звена, предполагаемые кандидаты находятся в активном поиске⁴⁰.

³⁹ Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации. Отбор и оценка при найме, аттестация / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. — М.: Экзамен, 2010. — 207 с.

⁴⁰ Бармакова Н. Современные методы подбора персонала // Кадровик.ру. 2011. N 8. С. 60-64.

Executive search (или прямой поиск) предполагает поиск кадров высшего звена или редких специалистов⁴¹.

Head hunting (или «охота за головами») является разновидностью прямого поиска и основывается на переманивании конкретного сотрудника из одной компании в другую⁴².

Четвертый метод – preliminarying – привлечение к работе молодых специалистов посредством стажировок, производственных практик⁴³.

И, пятый метод, - скрининг – является экспресс поиском по формальным признакам (пол, возраст, образование, опыт работы).

Методы отбора сотрудников можно разделить на два блока: традиционные и нетрадиционные.

Традиционные методы отбора:

- Резюме;
- Собеседование;
- Анкетирование;
- Центры оценки;
- Тестирование.

Нетрадиционные методы отбора:

- Brainteaser-интервью – для поиска креативных и с аналитическими способностями.
 - Физиогномика – (вспомогательный) на основании данного метода можно сделать вывод о типе личности, способностях к анализу, но только при большом опыте у исследователя.
 - Шоковое интервью – кандидат попадает в ситуацию, когда работодатель изощряется всеми способами дабы вывести из равновесия.
 - Графология - суть метода заключается в том, что кандидата просят написать от руки какую-либо фразу, а потом подвергают анализу почерк. При этом учитывается нажим, очертания, наклон букв и прочие детали. На основе полученных данных дается картина того, какой у кандидата характер.
 - Изучение отпечатков пальцев.
- б. Принятие нового сотрудника (адаптация).

⁴¹ Беленко П.В. Что такое Executive Search в России? [Электронный ресурс] // Консалтинг и тренинги. 2016. URL: http://www.treko.ru/show_article_357 (дата обращения: 20.04.2016)

⁴² Кузнецова К.В. Информационные методы подбора кадров // НИ ТПУ. 2016. С. 92-96

⁴³ Чуланова О.Л., Самедов В.Т. Применение технологии прелиминаринг в отборе персонала организации [Электронный ресурс] // Интернет-журнал "Мир науки". 2015. №1. URL: <http://www.mir-nauki.com/PDF/02EMN115.pdf> (дата обращения: 22.04.2016)

Вопросы адаптации являются чрезвычайно актуальными при принятии нового сотрудника. Правильно организованная система адаптации повышает уровень лояльности и удовлетворенности, мотивации, сплоченности коллектива, а также производительности труда⁴⁴. Кроме того, механизмы адаптации могут применяться не только к вновь прибывшим сотрудникам, но и на работающих долгое время. Условия, при которых полезно применять механизмы адаптации для большинства сотрудников («новых» и «старых») следующие: наличие в организации вертикальной и горизонтальной сложности, которые рождают бюрократическую культуру, высокий уровень формализации, длительный процесс принятия решения⁴⁵.

Виды адаптации бывают следующие:

1. *Корпоративная адаптация.* Для того, чтобы человеку было эффективно работать, ему необходимо получить ответы на следующие вопросы: «Какие стратегические цели у компании», «Какова структура компании», «Какие действуют процедуры и регламенты», «Какое место на рынке занимает компания» и т. д.
2. *Социальная адаптация.* Новый сотрудник принимает те нормы поведения и общения, которые сложились в организации, на данном этапе ему важно ознакомиться с «атмосферой компании» - корпоративной культурой.
3. *Организационная адаптация.* Человек проводит на рабочем месте большую часть времени, поэтому так важно, чтобы «новичок» обладал элементарными знаниями бытового характера: «Где находится столовая», «Как настроить компьютер», «Когда и где выдают заработную плату», «Как заказывать канцелярию» и т. д.
4. *Техническая адаптация.* В век цифровой экономики ИТ технологии являются важным элементом конкурентных преимуществ компании, поэтому новому сотруднику так важно овладеть базовыми званиями работы со специфическим программным обеспечением.
5. *Профессиональная.* Новый сотрудник должен овладеть технологиями и техникой, используемые в компании, узнать стандарты работы, документацию, возможности обучения, перспективы карьерного роста и т. д.
6. *Психофизиологическая.* Смена рабочей обстановки может негативно сказаться на эффективности сотрудника.

⁴⁴ Крутцова М. Н. Управление адаптацией персонала: учебное пособие / М. Н. Крутцова. — Вологда: Легия, 2010. — 128 с.

⁴⁵ Борисова Л. Г. Организационный дизайн и современные концепции управления: учебное пособие / Л. Г. Борисова. — М.: Дело, 2003. — 400 с.

Для преодоления всех видов адаптаций применяются множество методов адаптации сотрудников, а именно:

- Наставничество;
- Обучение, тренинги и семинары, экскурсии;
- Презентация компании;
- Личные беседы;
- «Дни новичка»;
- Деловые игры;
- Метод погружения;
- Разработка специальных справочников и т. д.

Обучение – основной путь получения профессионального образования. Это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей⁴⁶.

Построение системы обучения является трудоемким процессом, прежде всего из-за временных и финансовых затрат. Система обучения может быть представлена следующем образом (Рисунок 1.2.2.):



Рисунок 1.2.2. Система обучения сотрудников

Составлено по: Крутцова М. Н. Управление адаптацией персонала: учебное пособие / М. Н. Крутцова. — Вологда: Легия, 2010. — 128 с.; Чуланова О.Л., Самедов В.Т. Применение технологии прелиминаринг в отборе персонала организации [Электронный

⁴⁶ Зайцева Ю.А. Обучение на рабочем месте и оценка его эффективности: Управление развитием персонала. М.: Экзамен, 2011. С. 54.

ресурс] // Интернет-журнал "Мир науки". 2015. №1. URL: <http://www.mir-nauki.com/PDF/02EMN115.pdf> (дата обращения: 22.04.2016)

Профессиональное обучение – сложный, непрерывный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных этапов.

Первый этап – определение потребностей в развитии персонала, для чего проводятся аттестации и разрабатываются индивидуальные планы развития.

Второй этап определяет цели обучения, которые могут быть следующими

- Поддержание необходимого уровня квалификации.
- Сохранение и развитие профессионального потенциала организации.
- Повышение конкурентоспособности организации и т.д.

На третьем этапе определяется содержание программ и осуществляется выбор методов обучения. Основные методы обучения обобщены в таблице 1.2.1. В таблице представлены как традиционные методы, так и современные методы обучения.

На четвертом этапе формируется бюджет обучения. Политика в области управления человеческим капиталом непосредственно влияет на величину выделяемых средств, а также на выбор методов и инструментов обучения. Обучение – это инвестиции в человеческий капитал.

Процесс развития человеческого капитала неразрывно связан с его использованием, так как без правильного, а главного эффективного использования человеческого капитала, теряется весь смысл формирования и развития.

Применение ЧКО в своей деятельности сводится к получению вполне конкретных преимуществ в виде результатов интеллектуальной деятельности (ноу-хау, патенты, изобретения). Эти результаты дают компаниям конкурентные преимущества и выводят их в лидеры на рынке.

Следующим направлением является удержание человеческого капитала, а именно мероприятия, направленные на повышение лояльности (перерастающая в вовлеченность) и мотивации сотрудников.

Лояльность этот термин может означать – доброжелательность, приветливость, честность, принципиальность, верность, преданность, приверженность, соблюдение правил и законов, отказ от недоброжелательных действий и т. д. В общем случае организационная лояльность может означать верность сотрудников своей организации⁴⁷.

⁴⁷ Доминяк В.И. Лояльность персонала как социально-психологическая установка // Тезисы научно-практической конференции «Ананьевские чтения – 2007» / Под ред. А.А. Крылова. СПб.: Изд-во СПбГУ, 2000. С. 211-213.

Существует тесная взаимосвязь между «лояльностью» и такими факторами как «организационная культура», «ценности», «мотивация», «стиль руководства»⁴⁸.

Организационная культура включает ценности, нормы и поведенческие модели. Именно совпадение индивидуальных ценностей и ценностей компании является важнейшим фактором формирования лояльности между сотрудниками и организацией. Организационная культура позволяет сгладить согласование личных целей с общей целью компании с помощью формирования общего культурного пространства. В настоящее время культура служит фактором, определяющим успешность организации⁴⁹. Как и лояльность, она влияет на уровень отдачи сотрудника на рабочем месте, на инициативность и, что самое важное, на текучесть кадров.

Связь между культурой и успешностью установил американский социолог Т. Parsons в своей модели AGIL: adaptation (адаптация), goal seeking (достижение целей), integration (интеграция), legiacy (легитимность)⁵⁰. Суть модели состоит в том, что для своего выживания организация должна быть гибкой к внешней среде и интегрировать свои части в единое целое, а также, быть признанной людьми.

Очевидно, что ценности организационной культуры являются мощнейшим инструментом выполнения функций модели AGIL. Ценности входят в состав организационной культуры, а значит в дальнейшем речь пойдет о ценностном управлении.

Ценностное управление является современной технологией и набирает популярность в России. Культивирование и использование общих ценностей в управлении человеческим капиталом способствует интеграции всех сотрудников на основе приверженности стратегии, правилам и нормам компании⁵¹.

Существует связь между лояльностью и мотивацией. Чем выше удовлетворенность работой, тем больше шансов на возникновение лояльности. Также, упрочнение мотивов в свою очередь зависят от удовлетворённости сотрудников многими факторами трудовой деятельности. Согласно теории Ф. Херцберга, отношение человека к своей работе определяется двумя факторами:

1. Стиль и способы управления, непосредственное руководство, заработная плата, межличностные отношения, условия труда.

⁴⁸ Соловейчик А.В. Лояльность персонала и факторы, характеризующие организацию // Известия РГПУ им. Герцена. 2010. С. 93-97.

⁴⁹ Parsons T. Structure and process in modern societis. N. Y.: The Free Press, 1960. P. 17.

⁵⁰ Parsons T. Structure and process in modern societis. N. Y.: The Free Press, 1960. P. 17.

⁵¹ Яхонтова Е.С. Управление ценностями как элемент управления управления человеческими ресурсами компании // Менеджмент в России и за рубежом. 2003. № 4. С. 25-32.

2. Возможности реализовать себя, признание за заслуги перед организацией, содержание труда, ответственность и карьерный вклад.

Как раз вторые факторы побуждают сотрудника повышать уровень профессионализма, показывать свою лояльность и т. д.⁵².

Неудовлетворённость потребностей сотрудников приводит к негативным проявлениям, а именно: ложь, обман, преимущество личных интересов над интересами компании, нелояльность поведения⁵³. Такое поведение в большинстве случаев приводит к увольнению, следовательно, к текучести кадров.

Таким образом, удержание является неотъемлемой частью управления человеческим капиталом, который непосредственно влияет на эффективность управления, а также на конкурентное преимущество и финансовое благополучие организации.

Одним из последних направлений – HR-аналитика – процесс системного сбора и анализа информации в области человеческого капитала для выработки управленческих решений, решающих бизнес-задачи.

HR-аналитика является процессом, в котором методы обработки данных и бизнес-аналитики применяются к обработке HR-данных. Её иногда также называют аналитикой талантов. Кроме того, интеллектуальный анализ данных (data mining) в этом контексте относится к практике изучения баз данных для создания новой информации.

У HR-аналитики существуют две основные цели: предоставление инсайтов (неизвестной ранее информации), и определение ключевых данных.

Первая цель состоит в предоставлении организации информации о ее собственных операциях, которая может помочь в эффективном управлении сотрудниками. Это инсайты, которые могут обеспечить эффективное достижение бизнес-целей компании.

Вторая ключевая функция HR-аналитики: помогать идентифицировать данные, которые организация должна сохранять. Кроме того, она предоставляет модели для прогнозирования различных способов, которыми организация может получить оптимальную отдачу от инвестиций (ROI) в свой человеческий капитал.

В целом, HR-аналитика ориентирована на то, чтобы максимально использовать огромные объемы данных о человеческих ресурсах, которые собирает большинство организаций. В компаниях часто имеется множество данных, таких как демографические данные сотрудников, учебные записи и т.д., и анализ может извлечь из них важные знания.

⁵² Ковров А.В. Лояльность персонала. М.: Бератор, 2004. С. 5-7.

⁵³ Харский К.В. Благонадежность и лояльность персонала

И, последняя, функция HR-менеджера – формирование корпоративной культуры – эта функция управления, которая, во-первых, обеспечивает целостность и устойчивость организации, во-вторых, сохраняет бесперебойность и непрерывность процесса управления, в-третьих, представляет собой, процесс распределения деятельности во времени, обеспечивая взаимодействие различных частей организации в интересах выполнения стоящих перед ней задач.

Особенность данной функции заключается в том, что она присутствует практически на всех этапах управленческого цикла при всех действиях, связанных с согласованием усилий, установлением приоритетов, иерархии, распределением всех видов ресурсов и средств на этапе:

- Определения целей — при выборе первостепенных целей и ранжированию целей по значимости;
- Планирования — при установлении последовательности действий и обеспеченности ресурсами;
- Организации — при распределении ресурсов, расстановке персонала, установлении заданий;
- Контроля — выборе наиболее значимых отклонений и определении очередности корректирующих действий.

Из этих соображений она отнесена к общим функциям, не включенным в управленческий цикл.

1.3. Оценка эффективности управления человеческим капиталом организации

В современных условиях деятельность организаций включает постоянный систематический анализ и оценку эффективности использования как ресурсов, так и всевозможного капитала, в том числе эффективности системы управления человеческим капиталом.

Несмотря на многочисленность работ по человеческому капиталу и подходам к его оценки, остаются множество нерешённых проблем, например, имеется трудность в том, что некоторые активы человеческого капитала не поддаются непосредственной оценке (например, человеческие способности). Собственно, поэтому приходится применять при оценки ЧК опосредованные методы, не только количественные, но и качественные, и косвенные методы.

Таблица 1.2.1.

Методы обучения персонала

Метод	Преимущества	Недостатки
Лекция	<ol style="list-style-type: none"> 1. Контроль содержания и последовательности материала со стороны лектора 2. Охват большого количества сотрудников за раз; 3. Минимизация затрат. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Плохая активность и эффективность обратной связи; 2. Нет различия в уровнях подготовки разных слушателей; 3. Требовательность к лектору.
Семинар	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокая степень понимания материала. 2. Двухстороннее обучение позволяет установить связь между теорией и практикой. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Небольшие группы по сравнению с лекциями. 2. Требовательность к лектору.
Видео обучение	<ol style="list-style-type: none"> 1. Практическая направленность. 2. Наглядность и доступность подачи материала. 3. Можно просматривать видео из дома. 4. Использовать можно не один раз, поэтому низкие затраты. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Пассивность в обучении: нет возможности напрямую общаться с лектором. 2. Нет различий в индивидуальном развитии. 3. Отсутствие внутренней мотивации из-за бесконтрольности.
Дистанционное обучение	<ol style="list-style-type: none"> 1. Все что в видео обучение и: 2. Нет отрыва от работы, что снижает затраты на обучение и повышает его эффективность. 3. Одновременно могут обучаться большое количество сотрудников. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Пассивность в обучении: нет возможности напрямую общаться с лектором. 2. Нет различий в индивидуальном развитии. 3. Отсутствие внутренней мотивации из-за бесконтрольности.
Модульное обучение	<ol style="list-style-type: none"> 1. Гибкость, избирательность, а также возможность менять последовательность модулей в зависимости от запроса слушателей. 	
Кейс-обучение	<ol style="list-style-type: none"> 1. Степень мотивации и активности сотрудников намного выше, чем при других формах обучения. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Если обсуждение проходит архаично, то от обучения нет смысла. 2. При отсутствии определенных знаний и навыков невозможно достичь желаемых результатов. 3. Требовательность к ведущему.
Деловая игра	<ol style="list-style-type: none"> 1. Многогранность исследования ситуаций. 2. Моделирование разных ситуаций . 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Требовательность к ведущему.
Метафорическая игра	<ol style="list-style-type: none"> 1. Развитие креативности сотрудников; 2. Снижение тревожности участников по поводу решения той или иной проблемы; 3. Повышение привлекательности тренинга для участников; 4. Побуждение участников самостоятельно найти решение по заданной ситуации. 	
Сторителлинг	<ol style="list-style-type: none"> 1. Облегчает период адаптации нового сотрудника; 2. Формирует лояльность нового сотрудника к компании. 	
Ротация	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокая мотивация. 2. Расширение обязанностей. 	

Первооткрыватели человеческого капитала (Шульц, Беккер, Туроу и другие) определяли эффективность инвестиций в человеческий капитал через эффективность инвестиций в образование⁵⁴. Такому же подходу придерживаются и российские экономисты: А.И. Добрынин, С.А. Дятлов, Е.Д. Цыренова и другие⁵⁵.

Другими словами, большинство подходов оценки эффективности управления человеческим капиталом сводится к оценке эффективности вложений в образование, но применение такого подхода ограничивает влияние от вложений в здоровье, культуру, мотивацию и другое.

Во многих работах, посвященных управлению персоналом и человеческими ресурсами, авторами рассматриваются методики оценки управления персонала такие как:

- Метод экспертных оценок;
- Бенчмаркетинг;
- Метод отдачи инвестиций ROI⁵⁶;
- Комплексная методика Джека Филиппа⁵⁷;
- Методика Дейва Ульриха⁵⁸;
- Методика Талицких⁵⁹;
- Методика Одегова и Котова⁶⁰;
- Методика Мансурова⁶¹.

Так например, методика, разработанная Е.В. Талицких формирует систему, включающую семь показателей оценки эффективности:

1. Профессиональные качества работников, оцениваемые по результатам аттестации, проведенной внешними консультантами;
2. Процент закрытых вакансий, определяемый руководителем организации;
3. Процент ошибок производственной деятельности, определяемый внешними консультантами;

⁵⁴ Il'inskii I.V. Investitsii v budushchee: obrazovanie v innovatsionnom vosproizvodstve (Investment into the future: education in innovative production). Saint Petersburg: SPbUEF, 2003, 188 p.

⁵⁵ Shein V.I., Zhuplev A.V., Volodin A.A. Korporativnyi menedzhment: opyt Rossii i SShA (Corporate management: experience of Russia and the USA). Moscow: ОАО "Типография "Novosti", 2007, 280 p.

⁵⁶ Львов, С. Как измерить отдачу от инвестиции в развитие сотрудников? (ROI Return on Investment) / Сергей Львов, Алексей Карпов // Менеджмент сегодня. – 2003. – №6.

⁵⁷ Перцова, Н. Кадровый отчет // Секрет фирмы. – 2004. – №14 (53).

⁵⁸ Ульрих, Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации / Пер. с англ. – М., 2007. – С. 46.

⁵⁹ Талицких, Е.В. Создание эффективного HR отдела. Руководство менеджера по персоналу. – М., 2008. – С. 92-94.

⁶⁰ Одегов Ю.Г., Котова Л.Р. Организация службы управления персоналом: Современный подход. – М., 2009. – С. 154.

⁶¹ Мансуров, Р. Самооценка в рублевом эквиваленте // Кадриков.ру. – 2008. – №4.

4. Число рекламаций, подсчитываемых на основании книги жалоб или аналогичных инструментов фиксации отзывов;
5. Состояние рабочего климата в коллективе, определяемое на основании опросов работников внешними консультантами;
6. Степень абсентеизма работников, определяемая на основании изучения табелей рабочего времени;
7. Уровень текучести персонала, определяемый путем изучения внутренней статистики организации.

Практическое применение предлагаемой Е. Талицких методики осложнено определенными факторами. В частности, оценить подлинное число рекламаций по книге жалоб не всегда представляется возможным из-за встречающегося на практике нежелания клиентов оставлять отзыв в установленном порядке. Определение процента ошибок в процессе производственной деятельности осложняется большим количеством бизнес-процессов в организации и трудоемкостью мониторинга на всех стадиях производственного цикла. Объективное определение абсентеизма путем изучения табелей рабочего времени и подсчета количества невыходов на работу также затруднительно ввиду латентности данного показателя – работник обычно предоставляет оправдательный документ, например больничный лист, оценить достоверность которого проблематично.

Каждый из этих методов имеет свои недостатки и преимущества, поэтому применение какого-либо метода для каждой отдельной организации может быть разным. Также, не стоит забывать, что управление персоналом и человеческим капиталом имеет отличие, поэтому каждый метод будет скорректирован с учетом управления человеческим капиталом, а не персоналом.

В рамках ВКР оценка эффективности управления человеческим капиталом организации будет включать следующие показатели оценки эффективности:

- *Количество аудиторов за год, сдавших экзамен на аттестат аудитора.* Чем больше данный показатель, тем конкурентные позиции занимает организация.
- *Процент помощников аудиторов, прошедших внутреннее обучение.* Значение, приближенное к 100% свидетельствует, что в организации происходит систематическое обучение.
- *Среднее количество дней пропуска работы по болезни за год.* Чем меньше данный показатель, тем больше организация может получить от сотрудников.
- *Индекс удовлетворенности персонала.* Чем выше индекс удовлетворенности, тем благоприятнее климат в компании.
- *Уровень текучести персонала.*

- *Затраты на поиск и адаптацию новых сотрудников.* Организация, применяющие прогрессивные инструменты приема и адаптации новых сотрудников, может сэкономленные средства инвестировать в развитие человеческого капитала.

Вышеперечисленные показатели будут получены следующими методами и инструментами: Бенчмаркетинг (сравнение с системами управления человеческим капиталом компаний BIG4); Опрос сотрудников с помощью методики Павловой (оценка степени удовлетворенности сотрудников)⁶² и опрос сотрудников по тесту Герчикову (оценка мотивации персонала) (Приложение 7); HR-аналитика каждого сотрудника.

Выводы

В ходе обобщения и синтеза разных подходов к пониманию определения «человеческий капитал» автором было сформулировано собственное представление о нем. Под **индивидуальным человеческим капиталом (ИЧК)** рассматривается *сформированный в результате инвестиций и накопленный запас знаний, способностей, здоровья, уровня культуры, используемый в повседневной и экономической деятельности и способствующий наращиванию и/или увеличению собственных доходов, росту конкурентоспособности организации и увеличению благосостояния страны.*

Также в выпускной квалификационной работе было сформулировано авторское понимание о **человеческом капитале организации (ЧКО)**, *который представляет собой совокупность ИЧК сотрудников, которая предполагает создание структурного капитала (ноу-хау, патенты, изобретения и т.д.) за счет ресурсов организации и в рамках трудовой деятельности и собственной мотивации со стороны сотрудников.*

В ходе анализа структуры человеческого капитала было выявлено, что основными его компонентами являются: капитал образования, капитал здоровья и капитал культуры. Более детальную структуру ЧКО можно рассмотреть (Рисунок 1.1.2).

По результатам научного исследования моделей управления ЧКО автором была разработана собственная модель УЧК организации (Рисунок 1.2.1). Основными этапами управления являются: выбор стратегии; оценка влияния внешних и внутренних факторов; выбор соответствующий направлений, с помощью которых организация достигнет своих целей (снижение текучести персонала, повышение конкурентоспособности, увеличение стоимости организации), а также выбор конкретных подходов, методов и инструментов для реализации выбранных направлений.

⁶² Павлова О.Н. Методика расчета индекса удовлетворенности трудом персонала компании

Необходимость учета человеческого капитала обусловлена тем, что он имеет возможность создания стоимости. На нынешнем этапе признание человеческого капитала как объекта финансового учета не представляется возможным, ввиду отсутствия единого стандарта раскрытия и оценки.

Для измерения стоимостного выражения человеческого капитала были разработаны финансовые методы (затратный и доходный методы), а также нефинансовые, которые позволяют оценить человеческий капитал комплексно.

Глава 2. Анализ управления человеческим капиталом в компаниях BIG4

2.1. Анализ подсистем управления человеческим капиталом: планирование, организация, мотивация, контроль и координация

В компании PwC рассматривают человеческий капитал как основной и ценный актив, благодаря которому компания получает конкурентные преимущества на рынке аудиторских услуг⁶³. KPMG также видит своих сотрудников основным активом компании и готова создать такие условия работы и корпоративную культуру, которые гарантировали бы поддержку, обучение и развитие сотрудников, что в свою очередь обеспечивает максимальную эффективность работы и оказание услуг, отвечающих потребностям и ожиданиям клиентов⁶⁴.

Deloitte считает, что стать лидерами рынка невозможно без взаимодействия с основными заинтересованными сторонами, в том числе без сотрудников⁶⁵.

Компания E&Y взяла курс на привлечение талантливых сотрудников, которые готовы вывести бизнес на новый уровень⁶⁶.

Российские компании также отмечают важность человеческого капитала. Так например, Сбербанк заявляет о том, что дальнейшее развитие может быть под угрозой если вектор развития не сдвинется в пользу наращивания человеческого капитала. Основным конкурентным преимуществом для компании является человеческий капитал⁶⁷.

Очередной компанией, заявившей о важности человеческого капитала является Kelly Services. В своих отчетах компания отдает приоритет человеческому капиталу как основному драйверу роста предприятий и экономики в целом⁶⁸.

А также, многие зарубежные и российские компании Netflix, REI, Salesforce, Airbnb, Twitter, Google, Газпром, Лукойл, Татнефть, Альфа-Банк, Открытие, Алмаз-Антей, Северсталь, Камаз, Русгидро, МТС и другие, которые проявляют повышенный интерес к человеческому капиталу.

Отметим, что человеческий капитал интересен компаниям с инновационной продукцией или услугами, а также крупным компаниям, холдингам, концернам. Компании все чаще обращают внимание на HR-менеджера, человека, который находится во главе системы управления человеческим капиталом. Дальнейший анализ будет

⁶³ Отчет PwC в области корпоративной ответственности в России.

⁶⁴ KPMG «Кодекс поведения (апрель 2015)»

⁶⁵ Отчет Deloitte «Основная цель развития до 2030 года: успешный бизнес и стабильное будущее.

⁶⁶ Отчет EY о корпоративной ответственности 2017 года.

⁶⁷ Годовой отчет ПАО Сбербанка за 2016 год.

⁶⁸ Отчет исследования «Мотивация персонала 2016 года» <https://www.kellyservices.ru/ru/Business-Services/business-resource-center/workforce-trends/movation-2016/>

проведен на основании системы управления человеческим капиталом, описанной в первой главе (Рисунок 1.2.1).

Подсистема планирование: планирование, поиск, подбор и отбор, а также адаптация сотрудников.

Эффективное планирование сотрудников должно отвечать на следующие вопросы:

- Сколько работников, какой квалификации, когда и где потребуется?
- Как лучше привлечь нужный и сократить или оптимизировать использование излишнего персонала?
- Как эффективно использовать персонал в соответствии с его способностями, изменениями и внутренней мотивацией?
- Каким образом обеспечить условия для развития персонала?
- Каких затрат потребуют запланированные мероприятия?

В поисках новых сотрудников крупные компании (PwC, Deloitte, E&Y, KPMG и Kelly Services) применяют множество каналов поиска, а именно:

- Внутренние каналы поиска: кадровый резерв, рекомендации сотрудников (51%).
- Внешние каналы поиска: поиск резюме на сайтах (HH.ru, rabota.ru, superjob.ru и т.д.) (76%), социальные сети, объявления о вакансиях на корпоративном сайте (64%), посещение выставок и конференций, поиск в социальных сетях, взаимодействие с вузами и другими учреждениями по повышению квалификации сотрудников по интересующей специальности.

Выделены те каналы, которые способны максимально удовлетворить потребности компаний в квалифицированном персонале на основании данных PwC⁶⁹, KPMG⁷⁰ и Deloitte⁷¹, а также отчетов исследования мотивации персонала за 2016 год, проведенный Kelly Services⁷²

В подавляющем большинстве случаев компании BIG4 в процессе подбора сотрудников низшего звена используют метод Preliminary (прелиминаринг)⁷³ - привлечение к работе посредством производственной практики и стажировки перспективных молодых специалистов (студентов и выпускников вузов), а для поиска

⁶⁹ PwC Saratoga 2016 «Исследования эффективности системы управления персоналом»

⁷⁰ KPMG «Anticipate Innovate Deliver 2016»

⁷¹ Отчет Deloitte «Основная цель развития до 2030 года: успешный бизнес и стабильное будущее»

⁷² Отчет исследования «Мотивация персонала 2016 года» <https://www.kellyservices.ru/ru/Business-Services/business-resource-center/workforce-trends/movation-2016/>

⁷³ Интервью с представителями HR-отдела компаний PwC, Deloitte, E&Y и KPMG.

сотрудников высшего звена преимущественно Head hunting – прямой поиск, при котором ведется «охота» за конкретным специалистом и переманивание его в компанию.

Организации применяют многоуровневую систему отбора сотрудников. Обобщенный процесс отбора кандидатов в компаниях BIG4 выглядит следующим образом:

1. *Анализ резюме.* На данном этапе компании из большого количества присланных резюме отбирают те, которые формально отвечают критериям, описанным в объявлении о вакансии. Тщательный отбор на данном этапе позволяет разгрузить HR-отдел в части углубленного анализа кандидатов на последующих этапах (этап 4 и 5).
2. *Онлайн-тестирование и/или тестирование в офисе.* Очередной этап, позволяющий сократить количество некомпетентных кандидатов и уменьшить вероятность ошибки отбора.
3. *Видео-интервью.* На данном этапе компании из BIG4 смотрят на знание английского языка, уровень открытости (коммуникативный навык), а также на соответствие кандидата принципам компании.
4. *Ассесмент-центр.* В процессе проведения ассесмент-центра происходит отсев 80% кандидатов, прошедших предыдущие отборы. Оставшиеся кандидаты в 99% случаях проходят оставшийся этап отбора.
5. *Углубленное интервью со специалистами выбранного отдела.* Данный этап нацелен больше не на проверку компетенций, а на выявление качеств будущего сотрудника в части «наш человек».

Благодаря такой системе отбора компании привлекают сотрудников, нацеленных работать именно в конкретной компании, готовых развиваться и приносить прибыль компании. Также, не мало важное значение имеет уровень текучести кадров, который составляет менее 20%⁷⁴ при такой системе формирования человеческого капитала.

Все большее значение для компаний имеет процесс высвобождения (увольнения) сотрудников. Как уже говорилось в первой главе, высвобождение – это комплекс мероприятий, направленный на бесконфликтное решение изменений условий трудовой деятельности сотрудников с наименьшими потерями для обеих сторон.

За последние годы (2013-2016 гг.) наблюдается рост коэффициента выбытия сотрудников по инициативе организаций (18%) и одновременно снижается доля сотрудников, уволившихся по собственному желанию (20%)⁷⁵. Все это связано с тем, что компании обновляют кадровый состав, набирают квалифицированный персонал и

⁷⁴ PwC Saratoga 2016 «Исследования эффективности системы управления персоналом»

⁷⁵ Там же.

проводят оптимизацию численности персонала в рамках сокращения издержек убыточных бизнес-структур. В свою очередь сотрудники ценят наличие работы и нацелены развиваться в рамках выбранной компании, что положительно сказывается на текучести кадров.

После принятия кандидата в штат, HR-отдел интегрирует сотрудника в компанию посредством наставника и первоначального экспресс-обучения.

Первоочередное внимание, при приеме нового сотрудника, специалисты HR-службы отдают процессу адаптации в корпоративную культуру компании.

- *Адаптация к должности*, то есть в первые дни новый сотрудник не понимает ни системы подчинённости (иерархии) в компании, ни то как происходит взаимодействие с другими сотрудниками, а также будущих планов компании, системе оплаты и возможностей карьерного роста. Несмотря на то, что сведения по вышеизложенному сотрудник получает на этапе собеседования, необходимо в процессе адаптации углубиться в каждый из аспектов и подтвердить его в трудовой деятельности.
- *Профессиональная адаптация*, а именно: содержание работы (результат работы), предоставление рабочего места («кусочек своей территории»), подготовка документации.
- *Социально-психологическая адаптация* – знакомство с коллективом, нормам общения и действующим неформальным правилам.

Основной причиной, по которой крупные компании уделяют большое внимание на адаптацию, является **стоимость подбора** нового сотрудника, которая составляет более 50 тыс. руб. в расчете на одного сотрудника⁷⁶. В расчет взяты затраты на увольнение (в большинстве случаев нужно уволить старого сотрудника), подбор, прием, адаптацию и обучение.

Следующая подсистема – организация: оценка, обучение и развитие сотрудников.

Процесс развития человеческого капитала с точки зрения инвестиций является дорогостоящим, но приносящим конкурентные преимущества и прибыль компании в долгосрочной перспективе⁷⁷.

Важность обучение очевидна, более 80% руководителей высшего звена и HR-лидеров по всему миру выделили чрезвычайную важность обучения поскольку это является сильнейшим фактором вовлеченности сотрудника⁷⁸.

⁷⁶ <http://hr-portal.ru/article/raschet-stoimosti-podbora-personala-kalkulyatorom-pryamye-i-kosvennye-zatraty-stati-rashodov>

⁷⁷ Орехова С.В. Человеческий капитал как источник устойчивого конкурентного преимущества фирмы: проблемы применения/ Современная конкуренция//2015. Том 9. №1(49) – 99-115 с

Анализ форм обучения новых и действующих сотрудников компаний BIG4 позволяет выделить основные из них:

1. *Лекции (презентации)*. Обычно такой вид обучения предполагается в самом начале рабочей деятельности для того, чтобы рассказать о тонкостях бизнеса, компании и ее планах.
2. *Семинары, тренинги и конференции*. Активный вид обучения для выработки у сотрудника логического мышления, способов поведения в различных ситуациях и формирование определенных навыков.
3. *Деловые игры*. Воспроизведение трудовой деятельности в режиме игры.
4. *Стажировки, программы повышения квалификации, учебные курсы*. Повышение багажа знаний, навыков и приобретение нового опыта.
5. *Дистанционное обучение*. В век цифровой революции компании обязаны использовать такой вид обучения для того, чтобы оно было постоянным, а не прерывистым.
6. *Самообучение*.

Также, существуют такие инструменты развития человеческого капитала, которые редко применяются в России, а именно (Рисунок 2.1.2.)⁷⁹:

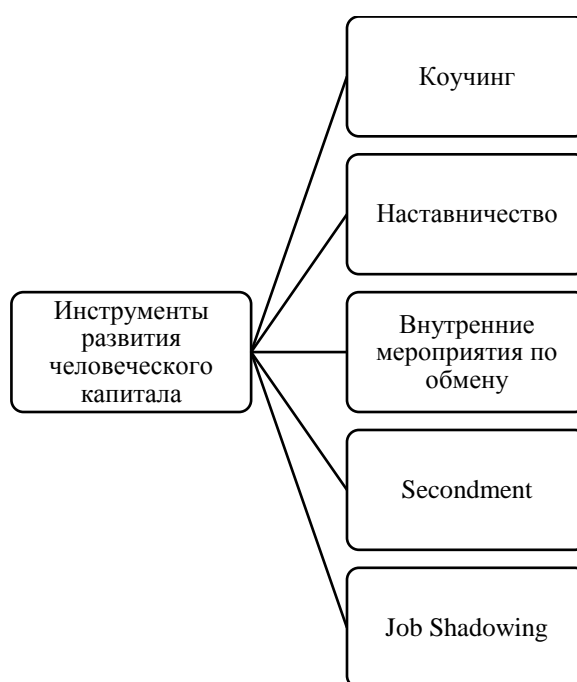


Рис. 2.1.2. Инструменты развития человеческого капитала

Составлено по: [71]

⁷⁸ Deloitte «Отчет – Глобальные HR-тренды 2016 года»

⁷⁹ Томашов А.С. Проблемы управления развитием человеческого капитала в РФ // Экономика и экономические науки. 2012.

Коучинг – это инструмент задавания вопросов, то есть вместо инструкций руководитель задает подчиненному вопросы, чтобы проверить понимание сотрудника, узнать возможности для выполнения задачи и другое.

Наставничество – передача опыта, знаний, навыков.

Secondment - мероприятия по обмену (не только внутренние, но и внешние).

Job Shadowing – «рабочая тень», то есть сотрудник становится тенью более опытного коллеги и на протяжении нескольких рабочих дней следует за ним.

Хотелось бы отметить, что компании BIG4 после каждого цикла обучения проводят оценку качества обучения такими методами как: интервьюирование и анкетирование после обучения, тестирование до и после обучения, оценочные мероприятия (наблюдения руководителя в процессе обучения), внутренняя сертификация.

Также, компании для повышения эффективности обучения применяют принцип каскадность обучения, то есть передача знаний, опыта и навыков от сотрудников прошедшим обучения новым сотрудникам. Благодаря такому подходу компаниям удалось сократить затраты на обучение, но это никак не повлияло на отдачу от такого обучения.

В процессе оценки обучающегося может возникнуть ситуация, когда после обучения он не достиг нужного уровня и поэтому ему необходимо пройти переподготовку. Также, возможна ситуация, когда сотрудникам, которые более года работают, не хватает полученных знаний и навыков, в связи с этим им требуется повышение квалификации.

Так например, РwСв 2016 году потратила более 100 млн. руб. на повышение квалификации своих сотрудников. В результате с 2006 года 725 сотрудников присоединились к программе ACCA (The Association of Chartered Certified Accountants) — это глобальная международная ассоциация сертифицированных присяжных бухгалтеров, которая начала свое существование в 1904 году.), а 45 сотрудников успешно сдали и получили квалификационный экзамен аудитора в 2016 году. Для аудиторской сферы наличие столько успешно сдавших сотрудников по экзамену ACCA является огромным преимуществом и непременно конкурентным преимуществом.

Подсистема – мотивация: удержание сотрудников.

Удовлетворенность показывает, что сотрудника в целом устраивает организация, лояльность означает, что ему нравится компания и он готов в ней работать долгое время, а вовлеченность считается наивысшим уровнем отношения, когда сотрудник радуется за компанию и готов работать как можно лучше во благо нее⁸⁰.

⁸⁰ Р.А. Долженко «Удовлетворенность, лояльность, вовлеченность персонала: уточнение и конкретизация понятий/Вестник Алтайского государственного университета// № 9 (119) – 157-162 с.

The Wall Streetjournal огласил что: «Любая компания, желающая выжить в долгосрочной перспективе, обязана обращать внимание на лояльность своего персонала»⁸¹.

По мнению руководителей более чем 125 крупных предприятий было выявлено, что лояльность сотрудников по отношению к компании имеет свои атрибуты⁸²:

- Честность по отношению к компании;
- Верность;
- Разделение с компанией основных ценностей и убеждений;
- Радение за успех компании;
- Чувство гордости за свою компанию;

Для того, чтобы повысить уровень внутренней лояльности сотрудников компания PwC учитывает следующие факторы:

- *Честность со стороны руководства.* Руководитель не должен скрывать проблемы, испытываемые компанией, так как правдивая и своевременная информация склоняет сотрудников на сторону руководства. Доверие является важнейшим фактором повышения лояльности.
- *Адекватные задания.* Задания должны быть соотнесены с возможностями сотрудника и обеспеченными ресурсами и временем на выполнение задания.
- *Контроль.* Осознанность того, что деятельность сотрудника будет проверена, оценена и применена для целей компании показывают значимость выполняемых обязанностей.
- *Здоровый климат и дружный коллектив* способны перекрыть проблемы с задержкой оплаты, плохими условиями труда, а также работать сверхурочно.

В копенгагенской школе маркетинга посчитали, что если лояльность работников увеличивается на 1, то лояльность клиентов увеличивается на 1,25. А если лояльность клиента выросла на 1%, то прибыль уже в следующем квартале вырастет на 0,885%. В российских компаниях сегодня все больше стали обращать внимание на лояльность сотрудников и внедрять различные программы по повышению уровня лояльности персонала⁸³.

Существует ряд инструментов для повышения лояльности сотрудников, которые применяют в своем арсенале компании, а именно:

⁸¹ Благонадежность и лояльность персонала/К. Харский - СПб.: Питер, 2003. – 422-488 с.: ил

⁸² <http://hr-portal.ru/article/loyalnost-personala>

⁸³ <http://hr-portal.ru/article/stal-li-rynok-truda-ryнком-rabotodatelja>

1. *Доведение до сотрудников о корпоративной миссии организации.* На этапе адаптации углубленно рассказать о компании, о ее ценностях и миссии. Зная цели компании, ее приоритеты, сотрудникам легче соотнести себя с ней, и если взгляды совпадают, то отношения между сотрудниками и компанией будут долгими и крепкими.
2. *Внутрикорпоративные СМИ (журналы, газеты, бюллетени и т.д.).* Коммуникационная составляющая играет огромное значение. Во-первых, сотрудники, занимающиеся написанием журналов, газет и т.д. непосредственно касаются всех граней компании, они знают какие у компании проблемы, какие имеются победы, на каком этапе находится. Во-вторых, информационная осведомленность для персонала означает открытость компании к ним, это как ни что другое показывает честность компании по отношению к своим сотрудникам, а это для сотрудников ценно.
3. *Совместная работа над проектами.* Организационная структура компаний, работающий в аудиторской сфере, является проектной, то есть для осуществления аудиторской проверки формируется команда. Данная структура позволяет наладить взаимодействие между сотрудниками и повысить показатель удовлетворенности компанией.
4. *Соревнования, конкурсы, корпоративные мероприятия.* Перечисленные способы повышения лояльности являются одними из самых действенных, так как неформальная обстановка стирает грани «руководитель-подчиненный». Корпоративные мероприятия показывает заботу и чувство долга компании перед сотрудниками, в свою очередь сотрудники отвечают взаимностью, которая проявляется в трудовой деятельности.
5. *Корпоративные тренинги, обучения.* На таких мероприятиях происходит сплочение коллектива, повышается уверенность того, что сотрудник является ценным (а иначе зачем инвестировать в того, кого в ближайшее время уволят).
6. *Амбассадор компании* – это больше, чем просто лицо бренда, это человек, который верит в бренд и считает его достойным, чтобы рекомендовать своим друзьям и знакомым. Необходимо лишь дать инструменты: предложить выступить на профильной конференции, написать статью, поделиться постом в социальных сетях или разослать вакансию по почте своему кругу знакомых.

Показательно, что 57% сотрудников считают наличие корпоративных льгот и преимуществ одной из главных характеристик, на которые нужно обращать внимание при трудоустройстве⁸⁴.

Среднестатистический сотрудник проводит на работе большую часть времени (не учитывая сон), поэтому неудивительно, что работники ожидают и хотят получать от компаний не только заработную плату, но и корпоративные бонусы и льготы.

Проанализировав множество компаний из разных отраслей был составлен список самых необычных корпоративных преимуществ для своих сотрудников (Таблица 2.2.1).

Таблица 2.2.1.

Нестандартные формы стимулирования

№	Компания	Бонусы и льготы	Описание
1	Netflix (поставщик фильмов и сериалов на основе потокового мультимедиа)	Годовой декрет	Компания настолько ценит своих молодых родителей, что готова предоставлять оплачиваемый год для того, чтобы родители могли посвятить время семье. В течении года родители могут выходить на работу как на полный день, так и на неполный рабочий день.
2	REI (ритейлер туристического оборудования и товаров для активного отдыха)	Дни отдыха	Компания оплачивает два дня в год для того, чтобы сотрудники посвятили любимому способу отдыха на природе.
3	Salesforce (разработка CRM-систем)	Волонтерство и благотворительность	Компания поощряет сотрудников за добрые дела шестью оплачиваемыми днями в год и ежегодно перечисляет бонус в 1000\$ для того, чтобы сотрудники могли самостоятельно пожертвовать в любой фонд.
4	Airbnb (площадка по поиску аренды)	Стипендия на путешествия	Компания ежегодно предоставляет стипендию в размере 2000\$ для путешествий по всему миру.
5	PwC (услуги аудита)	Кредит на обучение	Компания ежегодно возмещает 1200\$ по студенческому кредиту.
6	Twitter (социальная сеть)	Креативность	Компания трижды кормит своих сотрудников по формату кейтеринг, а также существуют и такие необычные бонусы как: сеанс иглоукалывания не выходя из офиса, запись на занятия по импровизации.
7	Google	Посмертные бонусы	Компания заботится о своих сотрудников даже и после смерти. Родственники сотрудника в течении десяти лет получают половину заработной платы покойного.

Составлено по: корпоративным сайтам Netflix, REI, Salesforce, Airbnb, PwC, Twitter, Google.

В проведенном исследовании Kelly Services основными двумя вопросами были: «Насколько высока ваша приверженность текущему работодателю?» и «Что для вас является наиболее веской причиной для того, чтобы покинуть компанию?».

В России только 16% опрошенных сотрудников привержены к работодателю, в то время в мире более 40%. На второй вопрос основными причинами увольнения явились: недостаток возможностей, низкая заработная плата, слабое руководство⁸⁵.

⁸⁴ Карьерный портал. <https://www.glassdoor.com/index.htm>

⁸⁵ https://www.kellyservices.ru/uploadedFiles/1Images/MISC_Images/RU_Docs/Knowledge_Hub_Russia/KGWI_2016_RUSSIA.pdf

Исследование «Мотивация персонала 2016 года» проведенное Kelly Services показывает, что российских сотрудников мотивируют следующие факторы: уровень заработной платы и социальный пакет (64%); масштабные и интересные задачи (40%); комфортная атмосфера в компании (36%); возможности карьерного роста (33%); официальное трудоустройство (31%); репутация компании (16%); возможность обучения (16%) и другие⁸⁶ (Рисунок 2.1.3.)

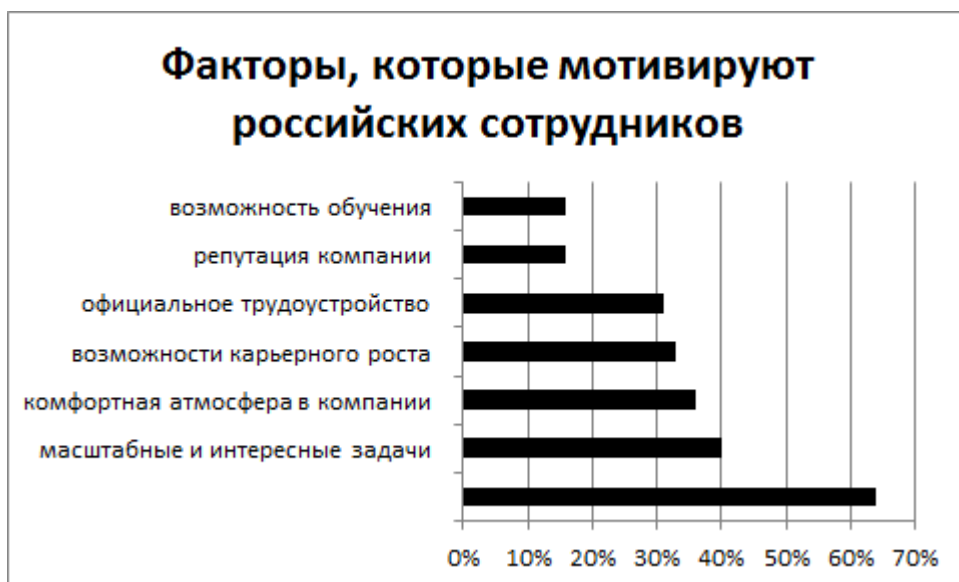


Рисунок 2.1.3. Мотивирующие факторы российских сотрудников
Составлено по: отчет Kelly Services «Мотивация персонала 2016 года»

Углубленное изучение фактора «социальный пакет» показывает, что позитивно влияет на мотивацию следующие опции: ДМС (67%); корпоративное обучение (53%); медицинская страховка для членов семьи (34%); оплата транспортных расходов (31%); компенсация питания (21%); корпоративные мероприятия (15%) и другие⁸⁷ (Рисунок 2.1.4.)

⁸⁶ Отчет исследования «Мотивация персонала 2016 года» <https://www.kellyservices.ru/ru/Business-Services/business-resource-center/workforce-trends/movation-2016/>

⁸⁷ Там же.



Рисунок 2.1.4. Разрез фактора «социальный пакет»

Составлено по: отчет Kelly Services «Мотивация персонала 2016 года»

Примечательно, что только 19% опрошенных высказались о том, что они не готовы мириться с отсутствием факторов приведенных выше, если заработная плата полностью устраивает, ссылаясь на то, что деньги – не мотиватор. Данный показатель имеет положительную тенденцию (2015 год – 15%), которая показывает то, что нематериальная мотивация приобретает большую значимость. И только 4% готовы мириться с отсутствием всех факторов мотивация, главное, чтобы уровень дохода был достойным⁸⁸.



Рисунок 2.1.5. Факторы удержания сотрудника в компании

Составлено по: отчет Kelly Services «Мотивация персонала 2016 года»

⁸⁸ Отчет исследования «Мотивация персонала 2016 года» <https://www.kellyservices.ru/ru/Business-Services/business-resource-center/workforce-trends/movation-2016/>

На рис.2.1.5 показано распределение ответов на вопрос «Что может Вас удержать в компании, если Вы решили уйти?». И снова отмечается важность заработной платы для большинства сотрудников, а также подчеркивается важность новых интересных задач.

Таким образом, на основании проведенного анализа можно заключить следующее:

1. Вовлеченный сотрудник намного ценнее удовлетворенного, но удовлетворенность – это первый уровень отношений сотрудника с компанией.
2. В настоящее время компаниям приходится прилагать значительные силы, чтобы удержать сотрудника на своем рабочем месте.
3. Компаниям с каждым годом сложнее удержать сотрудника, поэтому материальные факторы мотивации становятся не единственными, на смену им приходят нематериальные, которые набирают популярность среди работников.

Подсистема – контроль: HR-аналитика.

Крупные компании понимают, что без эффективного и правильного учета невозможно достичь высокого уровня. Собственно, поэтому они применяют IT-решения для кадровых решений (прием, увольнения, кадровые перемещения, документационное обеспечение системы управления персоналом).

Основным отличием компаний, ориентированных на человеческий капитал, является то, что они организуют ведение HR-аналитики посредством создания HR-отдела, а не возлагают обязанности на секретаря или бухгалтера.

Исследование, проведенное MIT и IBM, показало, что более высокий уровень использования HR-аналитики мог бы дать⁸⁹:

- Увеличение продаж на 8%;
- Увеличение чистого операционного дохода на 24%;
- На 58% выше объем продаж на сотрудника.

Исследование, проведенное PwC показывает, что существуют тенденции в области HR-аналитики, а именно (Рис.2.1.6):

- Инвестиции в «HR-аналитику» растут;
- В фокусе внимания – интеграция и комбинирование данных;
- Недовольство качеством данных – отсутствие единого подхода к управлению данными;
- Недостаток навыков для использования результатов аналитики.

⁸⁹ <https://www.talent-management.com.ua/3443-rukovodstvo-po-hr-analitike-dlya-nachinayushhih/>

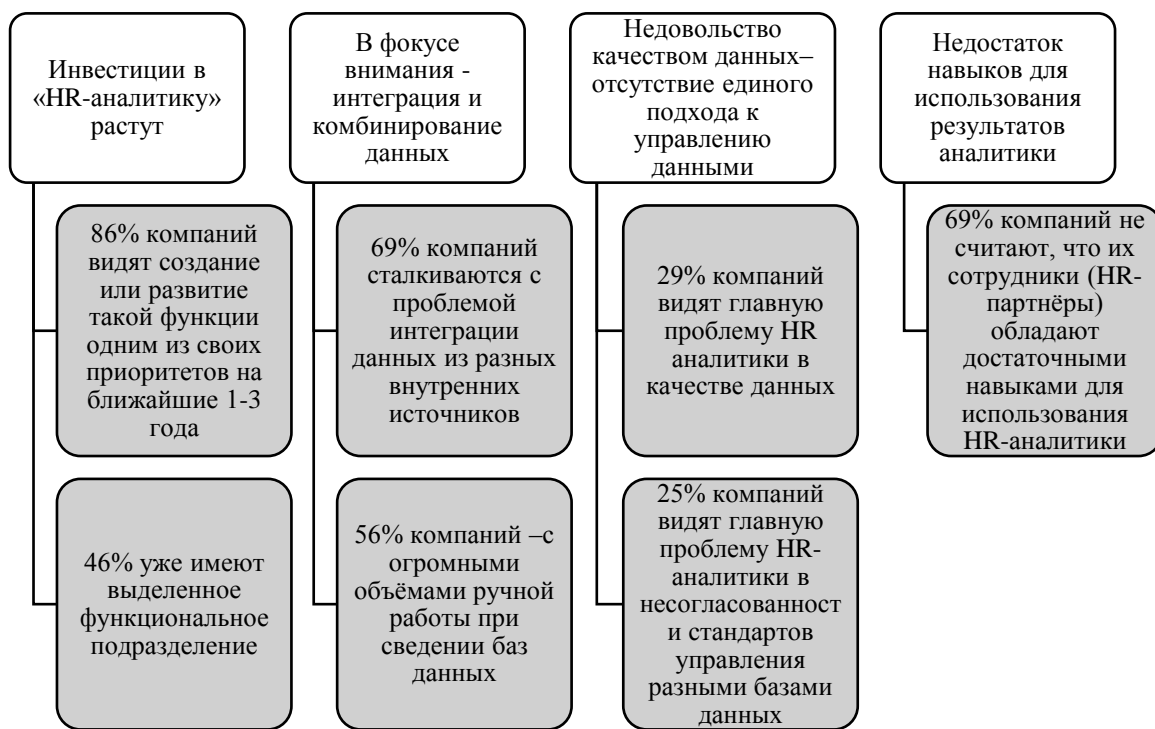


Рисунок 2.1.6. Основные тренды HR-отрасли

Составлено по: отчету Юрий Левичев, Егор Ворогушин, PwC «HR аналитика: основные тенденции, вызовы и практика». [<https://docviewer.yandex.ru/view/239435435>]

Крупные компании уже давно внедрила некоторые показатели, которые показывают эффективность работы всего HR-отдела. Это такие показатели как:

- Коэффициент увольнений — сколько сотрудников увольняется в течение определенного периода по отношению к общему количеству персонала?
- Время найма — сколько времени занимает заполнение вакансии, а также время, необходимое кандидату, чтобы принять предложение и стать сотрудником?
- Степень текучести кадров — сколько сотрудников уходит после первого года, пяти лет и так далее?
- Кадровое разнообразие — каковы проценты, когда речь идет о женщинах, мужчинах, религиозных и этнических группах?
- Доход на сотрудника, среди занятых полный рабочий день — каков доход, получаемый за полный рабочий день?
- Сумма оплаты за сверхурочную работу — насколько высока оплата за сверхурочную работу и как часто она осуществляется?
- Соотношение между постоянными и временными работниками — сколько сотрудников занято неполный рабочий день по сравнению с полной занятостью?

Подсистема – координация: формирование корпоративной культуры.

На основании анализа корпоративных отчетов компаний BIG4 можно выделить свод основных положений корпоративной культуры:

- Утвержденная система лидерства;
- Системы коммуникаций;
- Стили решения конфликтных ситуаций;
- Действующая символика – запреты и ограничения в организации, принятые лозунги, ритуалы;
- Положения каждого человека в компании.

2.2. Барьеры эффективного управления человеческим капиталом

Процессы, влияющие на человеческий капитал, могут быть как положительными, так и уменьшать его уровень. К таким процессам можно отнести:

- Отсутствие инвестиций в образование;
- Отсутствие инвестиций в здравоохранение;
- Отсутствие дополнительных материальных вознаграждений.

Инвестиции в образование важны для того, чтобы не останавливалось профессиональное развитие сотрудников, не ограничивался доступ к актуальной информации. Инвестиции в здоровье обязательны, так как сотрудники с плохим физическим состоянием не могут показывать высокую производительность. Дополнительное материальное вознаграждение является одним из важнейших мотиваторов для повышения личностных факторов сотрудника.

Барьеры и проблемы возникают во всех элементах и на всех стадиях управления человеческим капиталом, а именно (Рисунок 2.2.1).

А теперь, подробнее о возникающих проблемах и барьерах эффективного управления человеческим капиталом:

1. Отсутствие выражения стратегических элементов компании – видение, долгосрочные цели, миссия⁹⁰.

Несмотря на то, что распространение исследований по человеческому капиталу в Российской Федерации приобретает популярность, значимость человеческого капитала и

⁹⁰ HR-форум «Кадровые барьеры на пути экономического роста» (организатор – компания IBS, при поддержке Российского союза промышленников и предпринимателей)

его степень стратегического планирования очень мала. Стратегическое управление человеческим капиталом может быть основано на следующих принципах⁹¹:

- Человеческий капитал как инвестиции в будущее, а не как статья затрат предприятия;
- Методы и инструменты управления человеческим капиталом выбираются на основании специфики компании, ее миссии и долгосрочных целях, а не использования «общих» практик.
- За управление человеческим капиталом ответственность несет не только HR-департамент, наравне с ним должны вовлекаться высшее руководство.
- Формирование и развитие человеческого капитала должно реализовываться как процесс, а не как ряд систематических мероприятий.



*Рисунок 2.2.1. Проблемы и барьеры управления человеческим капиталом
Составлено: автором*

Топ-менеджеры компаний должны уже сейчас перейти от классического понимания ведения бизнеса B2C, B2B, к новому H2H, то есть human to human. Ценности сотрудника должны транслировать ценности компании. Компания «покупает» не резюме с опытом, а человека с его компетенциями и это важно понимать.

2. Отсутствие понимания у HR-отдела профиля сотрудников.

⁹¹ Principles for Building an Effective Human Capital Plan. Официальный сайт компании TRINET [Электронный ресурс] http://www.trinet.com/documents/white_papers/TriNet_WP_10_Principles_HC_plan.pdf

Работодатель в процессе найма может столкнуться с множеством проблем, основными из которых являются:

- Нет четкого понимания какими способностями, знаниями и ценностями должен обладать потенциальный сотрудник;
- Неумение определить источник и способ поиска сотрудников в соответствии с должностью. В итоге на поиск кандидатов расходуются средства и время, а резюме поступает очень мало и кандидаты приходят на собеседование крайне редко;
- Не профессиональность HR-менеджера;
- Отсутствие программы адаптации новичка, в результате чего затягивается процесс "приживания" работника, откладывается начало его самостоятельной эффективной работы.

Решить данные проблемы может профиль должности - описание модели компетенций (личностных особенностей и профессиональных навыков), анкетных данных и формальных признаков, требуемых для исполнения работы с учетом корпоративной культуры, кадровой политики, особенностей рабочего места. Разработка профиля должности - процедура достаточно сложная, требующая времени, определенных знаний. В его составлении участвуют сотрудники разных подразделений, помогая выявить те знания, умения, навыки и свойства личности, которые обязательны для эффективного исполнения профессиональных обязанностей на данной позиции.

3. Проблема обучения и развития сотрудников: непрофильное обучение

Компании всё больше задаются вопросами обучения, вернее сказать, вопросами эффективности обучения, пытаясь, всё время соотносить затраченные средства с полученным эффектом. Если со средствами всё понятно, то с эффектом всё очень печально, так как очень часто сами компании не знают, какой эффект они хотят достичь от обучения и еще меньше компаний пытаются донести этот ожидаемый эффект до персонала.

Итак, проблема первая - зачем мы учим и чего мы ожидаем от обучения. Без понимания компанией этих важных моментов нет смысла двигаться вперед, без этого время и деньги, потраченные на обучение – потрачены впустую. Учить, потому что все учат или это требование рынка, наши конкуренты прошли (проходят) обучение и еще много причин, почему компания хочет обучать своих сотрудников. Но часто среди этих причин нет главного - привязки к потребностям компании. Если HR не осведомлен о стратегии компании, не знает ближайших планов, не знает компанию и рынок, на котором

компания работает, может ли он организовать полезное обучение, направленное на будущее компании? Он может собрать заявки от подразделений и понять, например, что топ менеджеры заинтересованы в тайм-менеджменте, умении вести переговоры или чём-то еще подобном, самые продвинутые топы могут даже сказать фамилию тренера, у которого они хотели бы обучаться. А после проведения обучения все понимают, что результаты компании не улучшаются и компании сейчас более важно не это, а вот то и так бесконечно.

Вторая проблема – донесение непосредственно до сотрудников идеи и ожидаемого эффекта от обучения, т.е. «продать» сотруднику обучение. Как бы кому не казалось, но заказчик обучения – компания, а носитель знаний – сотрудник. И если сотрудник не будет эти знания использовать или использовать правильно, то компания не получит того эффекта, которого ждала. Свою часть эффекта от обучения должны получить и компания, и сотрудник.

4. Проблема поиска мотивирующих факторов.

Данная проблема может быть исключена, если компания будет правильно формировать профиль сотрудника.

5. Проблема: большой поток данных, низкое качество этих данных, низкие аналитические способности HR-отделов, дороговизна.

Чем больше информации собирает организация, тем труднее ее использовать, если это необходимо. Большое количество данных не приводит автоматически к хорошим результатам. Чтобы добиться успеха, необходимо иметь способность применять правильные методы аналитики. Например, показатели по всем метрикам, которые HR-отдел собирает, должны быть правильно определены и классифицированы. Пользователи информации должны определить вопросы, которые хотят решить своими данными, а не просто их собирать, чтобы были.

Помимо сбора нужного объема данных, специалистам также необходимо убедиться, что они уделяют достаточное внимание их качеству. Поток данных может быстро привести к получению данных низкого качества, поскольку никто не создает значимых связей между различными наборами данных.

Для того чтобы HR-аналитика преуспела, команда, стоящая за ней, должна обладать знаниями как в области человеческих ресурсов, так и в области анализа данных. Но найти руководителей HR, которые также компетентны в анализе данных, может быть затруднительным.

По словам Элизабет Крейг (Elizabeth Craig), научного сотрудника Accenture Institute for High Performance, едва ли найдется сотрудник, достаточно подготовленный для HR-аналитики. Кроме того, Крейг рассказала data-informed.com, что некоторые инструменты анализа данных требуют специальных ИТ-навыков, что добавляет давления при поиске нужных людей⁹².

Проблема выглядит еще большей из-за того, что только 6% глобальных HR-команд чувствуют уверенность в своих навыках использования аналитики. Кроме того, только 20% полагали, что использование данных в их организации достоверно и достаточно надежно, чтобы принимать решения.

Наконец, организации должны быть осведомлены о затратах. Диапазон цен аналитических инструментов так же разнообразен, как и доступность инструментов.

6. Негибкость организационной структуры.

По мнению Марины Починок, советника по HR заместителя председателя правления ПАО «Сбербанк» работа в компаниях должна основываться на кросс-функциональных команд. Сгруппированные по функциональным возможностям команды обладают способностью и возможностью рассматривать отдельные задачи, эскалировать решения, когда это необходимо.

Более 88% респондентов опроса Deloitte отвечают, что очень важным вопросом является построение организации будущего⁹³. Передовые организации выстраивают свою деятельность в виде сетей команд, координируемых посредством культуры, информационных систем и мобильности талантов. Компания построенная как гибкая сеть, усиливающая гибкое лидерство, сотрудничество и разделение знаний является более конкурентоспособной⁹⁴.

Бизнес должен создавать структуру, в которой руководство понимает и измеряет навыки сотрудников, определяет их возможности и способности. Инвестиции в такую гибкую систему требуют больших затрат, так как мало иметь такую структуру, нужно данную систему поддерживать в актуальной и доступной форме. Так например, Министерство обороны США насчитывает более 7 млн. сотрудников, но несмотря на огромные размеры, оно создали систему управления человеческим капиталом таким образом, что под конкретную задачу Министерство может сформировать эффективную команду в кратчайшие сроки.

⁹² <https://www.talent-management.com.ua/3443-rukovodstvo-po-hr-analitike-dlya-nachinayushhih/>

⁹³ Исследование «Deloitte» «Международные тенденции в сфере управления персоналом» за 2017 год <https://yandex.ru/clck/jsredir?bu=uniq1513338577020355730&from=yandex.ru%3Bsearch%2F%3Bweb%3B%3B&>

⁹⁴ Кононенко А.А. Глобальные тенденции в области человеческого капитала при переходе к цифровой экономике // Материалы международной научно-практической конференции. – 2017. – с. 179-182.

7. Возрастающая роль HR-департамента на фоне дефицита квалифицированных специалистов в этой области.

Не секрет, что действительно квалифицированных специалистов в области управления человеческим капиталом в России достаточно мало. Преодоление разрыва между спросом и предложением возможно лишь тогда, когда и высшее руководство, и сами HR-специалисты перестанут отождествлять себя с советскими «кадровиками», в задачу которых зачастую входило ведение документооборота по персоналу.



Рисунок 2.2.2. Причины трудностей при поиске сотрудников
Составлено по: отчет Mirapolis об исследовании развития HR в России

Основными причинами трудностей при поиске HR-специалистов являются: отсутствие на рынке кандидатов требуемой квалификации (29%), завышенные финансовые ожидания кандидатов (25%), общая нехватка персонала в регионе (15%), высокая текучесть кадров (14%), низкий уровень оплаты (8%) (Рисунок 2.2.2.).

Также, основным элементом дефицита HR-специалистов является то, что их средняя заработная плата очень низкая: среднее звено (34 тыс. руб.), высшее звено (68 тыс. руб.)⁹⁵. Данная ситуация абсурдная, так как HR-директор – это не просто сотрудник, а партнер бизнеса и должен получать вознаграждения соразмерное с остальными.

⁹⁵ Исследование заработной платы на сайтах HH.ru



Рисунок 2.2.3. Причины нехватки сотрудников

Составлено по: отчет Mirapolis об исследовании развития HR в России

Положительную тенденцию приобретают направления, связанные с развитием и обучением, поиском и подбором, а также с системой мотивации. Более половины респондентов опроса Mirapolis отмечают важность данных направлений (Рисунок 2.2.3.)⁹⁶. По сравнению с 2013 годом приобретает особую значимость IT технологии в деятельности HR.

Выводы

Анализ подсистем управления человеческим капиталом в компаниях BIG4 позволил выделить инструменты и методы, с помощью которых компаниям удастся более эффективнее управлять человеческим капиталом.

В подсистеме планирования было выделено, что для поиска сотрудников компании используют кадровый резерв и рекомендации сотрудников (51%), поиск резюме на сайтах (HH.ru, rabota.ru, superjob.ru и т.д.) (76%), социальные сети, объявления о вакансиях на корпоративном сайте (64%), посещение выставок и конференций, поиск в социальных сетях, взаимодействие с вузами и другими учреждениями по повышению квалификации сотрудников по интересующей специальности.

Выделены те каналы, которые способны максимально удовлетворить потребности компаний в квалифицированном персонале на основании данных PWC, KPMG и Deloitte, а также отчетов исследования мотивации персонала за 2016 год, проведенный Kelly Services.

⁹⁶ Mirapolis «Исследования развития HR в России» http://rjob.ru/articles/tendentsii_razvitiya_hr_v_rossii/

Для подбора сотрудников низшего звена BIG4 используют метод Preliminary (прелиминаринг), а для поиска сотрудников высшего звена преимущественно Head hunting.

Организации применяют многоуровневую систему отбора сотрудников. Обобщенный процесс отбора кандидатов в компаниях BIG4 можно просмотреть на стр. 40.

Анализ подсистемы организации, включающей оценку, обучение и развитие сотрудников, позволил выделить основные формы обучения, а именно лекции, семинары, тренинги и конференции, деловые игры, дистанционное обучение и самообучение. Для развития человеческого капитала применяются следующие инструменты: коучинг, secondment, job shadowing.

Также, компании для повышения эффективности обучения применяют принцип каскадность обучения, то есть передача знаний, опыта и навыков от сотрудников прошедшим обучения новым сотрудникам. Благодаря такому подходу компаниям удалось сократить затраты на обучение, но это никак не повлияло на отдачу от такого обучения.

В процессе оценки обучающегося может возникнуть ситуация, когда после обучения он не достиг нужного уровня и поэтому ему необходимо пройти переподготовку. Также, возможна ситуация, когда сотрудникам, которые более года работают, не хватает полученных знаний и навыков, в связи с этим им требуется повышение квалификации.

При изучении вопроса мотивации в компаниях, было выявлено, что лояльность сотрудников по отношению к компании имеет свои атрибуты:

Честность по отношению к компании;

Верность;

Разделение с компанией основных ценностей и убеждений;

Радение за успех компании;

Чувство гордости за свою компанию;

Существует ряд инструментов для повышения лояльности сотрудников, которые применяют в своем арсенале компании, а именно: Доведение до сотрудников о корпоративной миссии организации; Внутрикorporативные СМИ (журналы, газеты, бюллетени и т.д.); Совместная работа над проектами; Соревнования, конкурсы, *корпоративные мероприятия; Корпоративные тренинги, обучения; Амбассадор компании.*

В России только 16% опрошенных сотрудников привержены к работодателю, в то время в мире более 40%. Основные причины увольнения являются: недостаток возможностей, низкая заработная плата, слабое руководство.

Российских сотрудников мотивируют следующие факторы: уровень заработной платы и социальный пакет (64%); масштабные и интересные задачи (40%); комфортная

атмосфера в компании (36%); возможности карьерного роста (33%); официальное трудоустройство (31%); репутация компании (16%); возможность обучения (16%) и другие.

С помощью подсистемы контроля, то есть HR-аналитики компании могут получать:

- Увеличение продаж на 8%;
- Увеличение чистого операционного дохода на 24%;
- На 58% выше объем продаж на сотрудника.

Исследование, проведенное PwC показывает, что существуют тенденции в области HR-аналитики, а именно (Рис.2.1.6):

- Инвестиции в «HR-аналитику» растут;
- В фокусе внимания – интеграция и комбинирование данных;
- Недовольство качеством данных – отсутствие единого подхода к управлению данными;
- Недостаток навыков для использования результатов аналитики.

HR-аналитика имеет вполне понятные показатели, которые показывают эффективность HR-отдела: Коэффициент увольнений; Время найма; Степень текучести кадров; Кадровое разнообразие; Доход на сотрудника; и т.д.

На основании анализа корпоративных отчетов компаний BIG4 можно выделить свод основных положений корпоративной культуры:

- Утвержденная система лидерства;
- Системы коммуникаций;
- Стили решения конфликтных ситуаций;
- Действующая символика – запреты и ограничения в организации, принятые лозунги, ритуалы;
- Положения каждого человека в компании.

Важным шагом было выявление проблем и барьеров эффективного управления человеческим капиталом, а именно (более подробно Рисунок 2.2.1):

- Отсутствие выражения стратегических элементов компании – видение, долгосрочные цели, миссия.
- Отсутствие понимания у HR-отдела профиля сотрудников.
- Проблема обучения и развития сотрудников: учим не тех, не тому и не так
- Проблема поиска мотивирующих факторов.
- Проблема: большой поток данных, низкое качество этих данных, низкие аналитические способности HR-отделов, дороговизна.

- Негибкость организационной структуры.
- Возрастающая роль HR-департамента на фоне дефицита квалифицированных специалистов в этой области.

Вышеперечисленные проблемы и барьеры возникают во всех элементах и на всех стадиях управления человеческим капиталом. Выявление проблем, а затем их решение будет помогать более эффективнее управлять человеческим капиталом.

Глава 3. Внедрение методики эффективного управления человеческим капиталом в компанию АО «АК ИПП»

3.1. Оценка управления человеческим капиталом АО «АК ИПП»

Характеристика компании АО «АК ИПП»:⁹⁷

АО «Аудиторская Компания Институт Проблем Предпринимательства» создана в 1993 году и входит в группу компаний Институт проблем предпринимательства.

В целях выполнения требований, установленных Федеральным законом №307-ФЗ «Об аудиторской деятельности», с 01.01.2010 года весь спектр аудиторских услуг от имени группы компаний Институт проблем предпринимательства осуществляет АО «АК ИПП».

По итогам 2016 года аудиторская компания «Институт проблем предпринимательства» включена в 50 крупнейших аудиторских организаций России (RAEX, апрель 2017 г.).

АО «Аудиторская Компания «Институт Проблем Предпринимательства» является российским членом международной аудиторской сети Крестон Интернейшнл с 2004 года. Крестон Интернейшнл (информация на сайте) - сеть аудиторских фирм, находящихся по всему миру, с общей выручкой за 2015 год свыше 2 млрд. долларов и общим количеством сотрудников более 21.000 человек⁹⁸. В мировом рэнкинге Крестон Интернейшнл занимает 12-е место среди всех аудиторских сетей. В мировом рэнкинге Крестон Интернейшнл занимает 12-е место среди всех аудиторских сетей (RAEX, апрель 2017 г.).

АК ИПП включена в реестр аудиторов и аудиторских организаций саморегулируемой организации аудиторов «Ассоциация «Содружество». СРО ААС является членом Международной Федерации Бухгалтеров. АК «ИПП» включена в реестр членов Некоммерческого партнерства «Национальное объединение технологических и ценовых аудиторов». АК «ИПП» аккредитовано при МСО ПАУ в качестве лица, осуществляющего аудиторскую деятельность. АК «ИПП» также имеет Лицензию от Управления ФСБ России по городу Санкт-Петербургу и Ленинградской области на осуществление работ с использованием сведений, составляющих государственную тайну.

Высший орган управления – общее собрание акционеров. Единоличный исполнительный орган в лице генерального директора определяет стратегию развития ЗАО «АК ИПП» и осуществляет общее руководство деятельностью.

⁹⁷ Сайт АК «ИПП» [<http://ak-ipp.spb.ru/>], 08.04.2018

⁹⁸ Сайт Крестон Интернейшнл [http://kreston.com/_assets/Annual-Review-16-17.pdf], 11.04.2018

В АК «ИПП» работают специалисты, имеющие большой опыт экспертного обслуживания, включая профессиональных аудиторов, квалификация которых подтверждена соответствующими аттестатами.

Все сотрудники «АК ИПП», имеющие действительные квалификационные аттестаты аудитора, проходят в обязательном порядке обучение по программам повышения квалификации, утверждаемым СРО, членами которой они являются, и получают соответствующие сертификаты. В АК ИПП работают аудиторы, имеющие квалификацию DipIFR.

Система менеджмента качества АК «ИПП» проверена и признана соответствующей стандарту ИСО 9001:2008 в отношении разработки и оказания аудиторских услуг, что подтверждается соответствующим сертификатом.

Компания использует в своей работе утвержденные стандарты и разработанные методики. В структуре компании действует многоступенчатая система внутреннего контроля качества услуг.

Система внутреннего контроля качества ЗАО «АК ИПП» в 2016 г. была построена в соответствии с требованиями ФПСАД № 34 «Контроль качества услуг в аудиторских организациях» и была регламентирована внутрифирменным стандартом ВФС-2 «Внутрифирменный контроль качества аудита, правила внутреннего контроля качества работы».

Целью внутреннего контроля качества являлось обеспечение уверенности, что аудиторская организация и ее работники проводят аудит и оказывают сопутствующие аудиту услуги в соответствии с требованиями законодательных и иных нормативных правовых актов Российской Федерации, федеральными правилами (стандартами) аудиторской деятельности, внутренними правилами (стандартами) аудиторской деятельности, а также в том, что аудиторские заключения и иные отчеты, выданные аудиторской организацией, соответствуют условиям конкретных заданий.

Внутрифирменный стандарт ВФС-2 объединял имеющиеся практики и документы и устанавливал принципы и процедуры, способствующие поддержанию эффективности функционирования системы внутреннего контроля качества, основанные на признании того, что обеспечение качества услуг является первостепенной задачей.

Руководство ЗАО «АК ИПП» заявляет, что внутренний контроль качества осуществлялся применительно ко всем аудиторским услугам. Эффективность системы внутреннего контроля качества подтверждается успешной реализацией поставленных целей и задач в 2016 г., а также хорошей репутацией.

АО «АК ИПП» полностью соблюдает требования Статьи 8 «Независимость аудиторских организаций, аудиторов» федерального закона № 307-ФЗ «Об аудиторской деятельности» и Правил независимости аудиторов и аудиторских организаций и принимает для этого все необходимые меры, в том числе, осуществляет проведение внутренней проверки соблюдения независимости, что предусмотрено внутренними процедурами.

Внутренние проверки соблюдения условий независимости аудиторов и аудиторской организации проводятся при принятии клиента на обслуживание, продолжении сотрудничества с имеющимися клиентами, в ходе выполнения аудиторских заданий, мониторинга (инспекции) завершенных аудиторских заданий, а также путем получения ежегодных подтверждений сотрудников о соблюдении правил независимости. Ежегодно сотрудники тестируются на предмет соблюдения принципов персональной независимости.

Система вознаграждения руководителей аудиторских групп устанавливается трудовыми договорами в соответствии с действующей в аудиторской организации системой оплаты труда.

АО «АК ИПП» выполняла требования Правил (стандарта) № 34 «Контроль качества услуг в аудиторских организациях» в отношении ротации старшего персонала в составе аудиторской группы. Ротация работников, осуществляющих руководство аудиторской проверкой одного и того же аудируемого лица, осуществлялось не реже одного раза в 7 лет для общественно-значимых хозяйствующих субъектов.

Компании АК ИПП имеет матричную структуру управления (Рис.3.1.1).

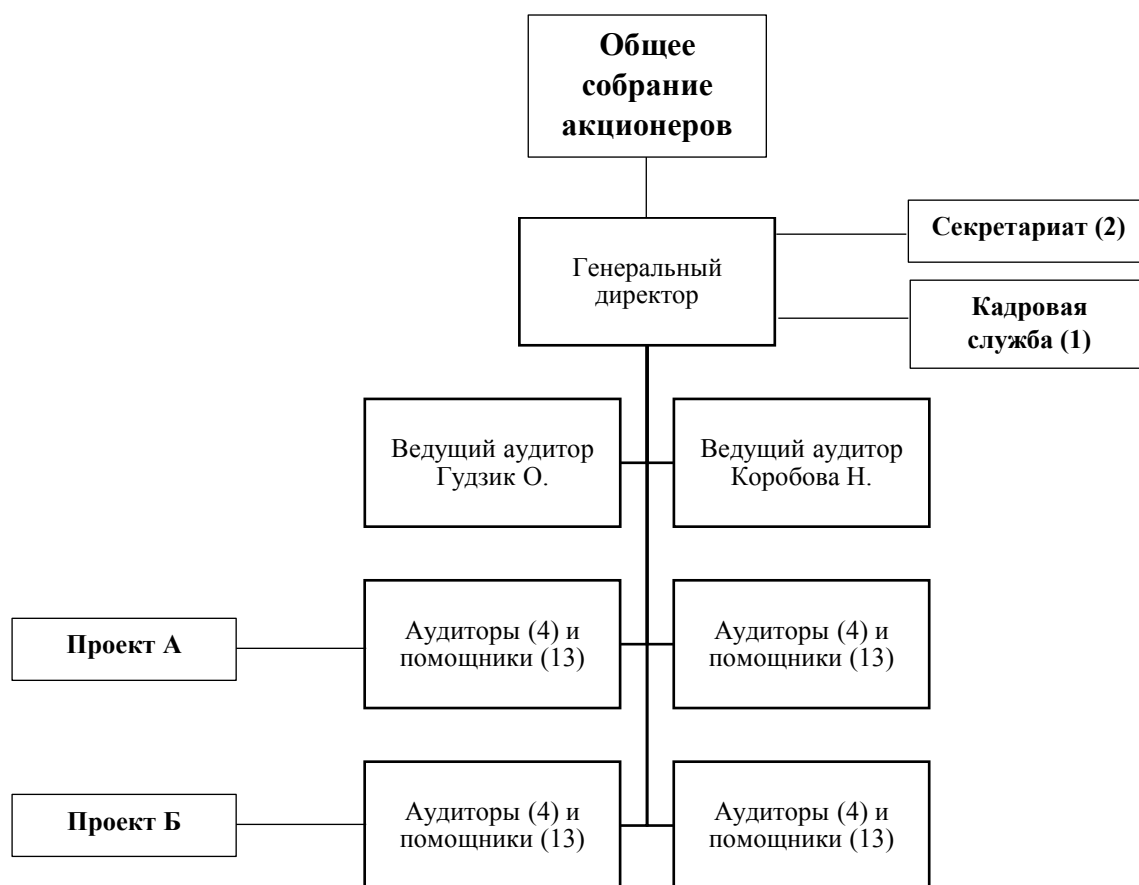
Матричная структура предполагает двойное подчинение исполнителей руководителю проекта и ведущим аудиторам. Ведущие аудиторы распределяют сотрудников по проектам, назначая руководителями проектов аудиторов, а также помощников аудиторов, довольно часто ведущие аудиторы выполняют функции руководителей проектов.

Функциями генерального директора являются формирование видения развития организации, исследование тенденций в области международного и российского аудита, переговоры с крупными клиентами, контроль выполнения проектов, окончательный отбор кандидатов.

Секретариат и кадровая служба подчиняется только генеральному директору. Кадровая служба выполняет следующие функции:

- поиск сотрудников;
- оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством;

- учет личного состава предприятия;
- хранение и заполнение трудовых книжек, ведение документации по делопроизводству;
- контроль за исполнением руководителями подразделений приказов и распоряжений по работе с личным составом;
- осуществления контроля и инструктажа работников отдела кадров;
- ведение всей отчетности по кадровым вопросам.



*Рисунок 3.1.1. Организационная структура АО «АК ИПП»
Составлено автором*

Из вышеприведенных функций можно сделать вывод о том, что кадровая служба выполняет только часть своих функций, но важнейшие функции в области управления персоналом выполняют ведущие аудиторы и генеральный директор, а именно:

- разработка планов комплектования кадров в соответствии с программой развития организации;
- изучение движения персонала, анализ текучести персонала, разработка мероприятий по ее устранению;

- анализ состава, деловых качеств специалистов предприятия с целью их рационального использования;
- создание условий для повышения образовательного и квалификационного уровня специалистов;
- работа по созданию резерва на выдвижение;
- подготовка предложений по улучшению расстановки и использованию сотрудников;
- подготовка материалов для предоставления персонала к поощрению и награждению;
- организация контроля за состоянием трудовой дисциплины и правил внутреннего трудового распорядка;

Аудиторы являются важнейшим звеном компании, так как на них возложена самая сложная обязанность – ведение проектов, переговоры с клиентами, контроль за помощниками и т.д.

Помощники аудиторов выполняют проверки одного или нескольких участков бухгалтерского учета, а также техническую работу по сбору тех или иных доказательств.

По состоянию на 31.12.2017 года штат сотрудников АО «АК ИПП» представлен следующим образом: генеральный директор, два ведущих аудитора, четыре аудитора, тринадцать помощников аудитора, два секретаря и один сотрудник кадровой службы.

Используемая организационная структура позволяет гибко создавать и расформировывать группы под разные проекты. В рамках нехватки квалифицированного персонала и большой загрузкой проектами матричная структура управления способна эффективно использовать сотрудников там где они действительно нужны. Недостатками матричной структуры являются: двойное подчинение, которое ведет зачастую к конфликтам, а также низкая коммуникация между высшим и низшим звеном.

Основной проблемой АО «АК ИПП» является нехватка квалифицированных специалистов с аттестатами единого аудита и квалифицированного HR-менеджера, следствием чего является большая загруженность ведущих аудиторов простыми проектами, а также отсутствие развития сотрудников и его низкая удовлетворенность, что сказывается на показателе текучесть персонала.

Оценка управления человеческого капитала «АК ИПП» будет проведена по разработанной системе управления человеческим капиталом организации в первой главе выпускной квалификационной работы (Рисунок 1.2.1).

Каждая подсистема характеризуется методами и инструментами управления и показателями, по ним и будет проведена сравнительная анализ управления человеческим

капиталом в компании АО «АК ИПП» и крупными компаниями в области аудита (Таблица 3.1.1). Для каждой подсистемы была разработана анкета и проведен опрос среди сотрудников и высшего руководства (Приложение 4, Приложение 5, Приложение 6).

Точность количественного и качественного состава персонала влияет на качество и своевременность оказания аудиторских услуг, что напрямую влияет на прибыль компании.

Таблица 3.1.1.

Сравнительный анализ управления человеческим капиталом АО «АК ИПП» и крупных компаний в области аудита

Подсистема управления	Элемент подсистемы	Методы и инструменты, применяемые в крупных компаниях (BIG4) ⁹⁹	Методы и инструменты, применяемые в АК ИПП	Показатели управления подсистемой
Планирование	Планирование	Стратегическое планирование.	Оперативное планирование.	Среднесписочная численность сотрудников в отчетный период.
	Поиск	Внутренние каналы поиска: кадровый резерв, рекомендации сотрудников (51%). Внешние каналы поиска: поиск резюме на сайтах (HH.ru, rabota.ru, superjob.ru и т.д.) (76%), социальные сети, объявления о вакансиях на корпоративном сайте (64%), посещение выставок и конференций, поиск в социальных сетях, взаимодействие с вузами и другими учреждениями по повышению квалификации сотрудников по интересующей специальности.	Рекомендации сотрудников и поиск резюме на сайтах (HH.ru).	Текущность кадров; период поиска сотрудников.
	Подбор и отбор	Многоуровневая система отбора сотрудников, включающая анализ резюме; онлайн тестирование и/или тестирование в офисе; видео интервью; ассессмент центр; углубленное интервью со специалистами выбранного отдела.	Двухступенчатая система: анализ резюме и собеседование с ведущим аудитором или генеральным директором.	
	Адаптация	Адаптация к должности, профессиональная адаптация и социально-психологическая адаптация.	Только социально-психологическая адаптация в первые дни. Адаптация к должности и профессиональная адаптация в	

⁹⁹ Анализ управления человеческим капиталом в компаниях BIG4, проведенный во второй главе ВКР

			течении нескольких месяцев.	
Организация	Обучение, развитие и оценка	Лекции (презентации); Семинары, тренинги и конференции; Деловые игры; Стажировки, программы повышения квалификации, учебные курсы; Дистанционное обучение; Самообучение.	Дистанционное обучение и самообучение.	Количество аудиторов с единым аттестатом; затраты на обучение.
Мотивация	Удержание сотрудников	Нематериальные: Внутрикorporативные СМИ (журналы, газеты, бюллетени и т.д.); Совместная работа над проектами; Соревнования, конкурсы, корпоративные мероприятия; Корпоративные тренинги, обучения; Амбассадор компании. Материальные: социальный пакет и корпоративные льготы.	Нематериальные: Совместная работа над проектами и тренинги. Материальные: высокая заработная плата.	Удовлетворенность сорудников.
Контроль	HR-аналитика	HR-отдел.	Секретариат и кадровая служба.	Эффективность системы управления человеческим капиталом.

Составлено: автором

Подсистема планирование.

Функциями планирования в организации занимаются генеральный директор и ведущие аудиторы, но из-за нехватки времени применяется не стратегический подход к планированию, а оперативный. Текущие обязанности и задачи, а также отсутствие квалифицированного HR-менеджера отрываю высшее руководство заниматься стратегическим развитием предприятия.

На основании опроса специалистов, отвечающих за поиск сотрудников (Приложение 4) можно утверждать, что в компании применяются только два канала поиска персонала, а именно, он осуществляется на основании рекомендаций сотрудников организации и поиска резюме на сайте hh.ru. Нехватка персонала в первую очередь связана с тем, что компания не применяет те каналы поиска (Таблица 3.1.1), которые могли бы ее обеспечить потоком высококвалифицированных специалистов. По мнению респондентов, вышеприведенные каналы поиска наиболее эффективны и менее затратные (Приложение 4).

Процесс отбора в компании достаточно прост и его можно представить следующей схемой (Рисунок 3.1.2).

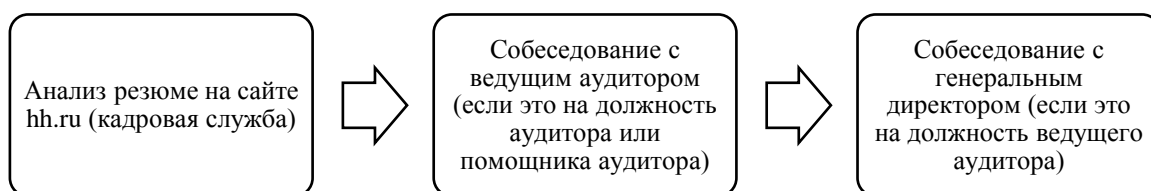


Рисунок 3.1.2. Процесс отбора новых сотрудников в АО «АК ИПШ»

Составлено автором на основании опроса (Приложение 4)

Из-за такой системы отбора компания привлекает сотрудников, которые в последствии не удовлетворены работой в компании, что подтверждается высокой текучестью персонала, которая составляет более 60%¹⁰⁰. Удовлетворенность оценивалась по данным анкетирования (Приложение 5).

Результаты удовлетворённости персонала трудовой деятельностью представлена следующим образом (Рисунок 3.1.3).

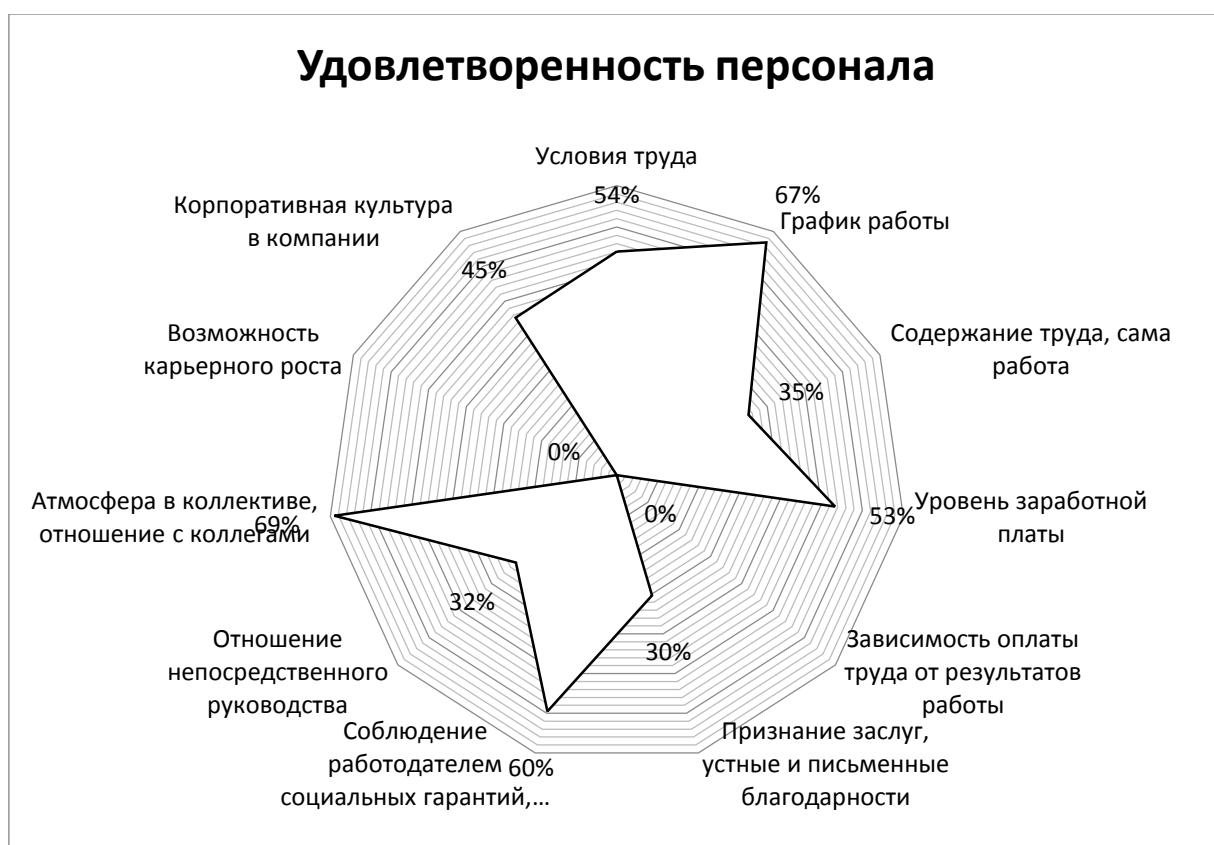


Рисунок 3.1.3. Удовлетворенность сотрудников в АО «АК ИПШ»

Составлено автором на основании опроса (Приложение 6)

При сопоставлении уровня влияния фактора и степени удовлетворенности этим фактором можно выявить узкие места или конкурентные преимущества компании, а именно:

1. Узкие места

¹⁰⁰ Статистика уволенных и среднесписочная численность сотрудников за отчетный 2017 период.

- Возможность карьерного роста;
 - Зависимость оплаты труда от результатов работы;
 - Признание заслуг, устные и письменные благодарности;
 - Отношение непосредственного руководства;
 - Содержание труда;
2. *Конкурентные места:*
- График работы;
 - Атмосфера в коллективе, отношение с коллегами.
3. *Стабильные места:*
- Корпоративная культура;
 - Уровень заработной платы;
 - Условия труда;

Общая удовлетворенность сотрудников трудом составляет 60,4% (Приложение 6).

Подсистема организация.

Важность обучение очевидна, более 80% руководителей высшего звена и HR-лидеров по всему миру выделили чрезвычайную важность обучения поскольку это является сильнейшим фактором вовлеченности сотрудника¹⁰¹. Высшее руководство АО «АК ИПП» также понимает важность обучения и повышения квалификации персонала, но в использует лишь один метод развития – дистанционное обучение (прохождение курсов) (Приложение 4).

Подсистема мотивация.

Система мотивации в компании отсутствует. Компания не применяет в своей работе ни материальные, ни нематериальные методы стимулирования сотрудников. Данные выводы сделаны на основании опроса сотрудников среднего и низшего звена (Приложение 4 и 5). Единственным стимулом работы является совместная работа, то есть привязанность коллектива друг другу, но из-за матричной системы управления, коллектив всегда перемешивается и возникает конфликт интересов.

Материальным фактором продолжения работы является то, что заработная плата сотрудников АО «АК ИПП» выше чем у конкурентов.

На основании проведенного опроса мотивации персонала сделаны следующие выводы по мотивационным типам сотрудников и факторов стимулирования (Приложение 7).

Таблица 3.1.2.

¹⁰¹ Deloitte «Отчет – Глобальные HR-тренды 2016 года»

Результаты исследования мотивационных типов сотрудников АО «АК ИПП» и факторов стимулирования

Сотрудник	Мотивационный тип	Формы стимулирования
Ведущий аудитор 1	Хозяйский тип	Денежные, организационные, участие в управлении
Ведущий аудитор 2	Хозяйский тип	Денежные, организационные, участие в управлении
Аудитор 1	Патриотический тип	Негативные, натуральные, моральные, патернализм
Аудитор 2	Патриотический тип	Негативные, натуральные, моральные, патернализм
Аудитор 3	Патриотический тип	Негативные, натуральные, моральные, патернализм
Аудитор 4	Хозяйский тип	Денежные, организационные, участие в управлении
Помощник аудитора 1	Профессиональный тип	Денежные, моральные, организационные
Помощник аудитора 2	Инструментальный тип	Натуральные
Помощник аудитора 3	Профессиональный тип	Денежные, моральные, организационные
Помощник аудитора 4	Инструментальный тип	Натуральные
Помощник аудитора 5	Профессиональный тип	Денежные, моральные, организационные
Помощник аудитора 6	Профессиональный тип	Денежные, моральные, организационные
Помощник аудитора 7	Инструментальный тип	
Помощник аудитора 8	Профессиональный тип	Денежные, моральные, организационные
Помощник аудитора 9	Люмпенизированный тип	Натуральные, базовая
Помощник аудитора 10	Инструментальный тип	Натуральные
Помощник аудитора 11	Хозяйский тип	Денежные, организационные, участие в управлении
Помощник аудитора 12	Люмпенизированный тип	Натуральные, базовая
Помощник аудитора 13	Патриотический тип	Негативные, натуральные, моральные, патернализм
Секретариат 1	Инструментальный тип	Натуральные
Секретариат 2	Профессиональный тип	Денежные, моральные, организационные
Кадровая служба	Профессиональный тип	Денежные, моральные, организационные

Составлено: автором

„Мотивационный тип

1. Люмпенизированный тип (ЛЮ).

Относится к избегательному классу мотивации.

Характеристика:

- все равно, какую работу выполнять, нет предпочтений;
- согласен на низкую оплату, при условии, чтобы другие не получали больше;
- низкая квалификация;
- не стремится повысить квалификацию, противодействует этому;
- низкая активность и выступление против активности других;
- низкая ответственность, стремление переложить ее на других;

- стремление к минимизации усилий.

2. Инструментальный тип (ИН).

Относится к достижительному классу мотивации.

Характеристика:

- интересуется цена труда, а не его содержание (то есть труд является инструментом для удовлетворения других потребностей, отсюда и название этого типа мотивации);
- важна обоснованность цены, не желает "подачек";
- важна способность обеспечить свою жизнь самостоятельно.

3. Профессиональный тип (ПР).

Относится к достижительному классу мотивации.

Характеристика:

- интересуется содержанием работы;
- не согласен на неинтересные для него работы сколько бы за них не платили.
- интересуют трудные задания - возможность самовыражения;
- считает важной свободу в оперативных действиях;
- важно профессиональное признание, как лучшего в профессии.

4. Патриотический тип (ПА).

Относится к достижительному классу мотивации.

Характеристика:

- необходима идея, которая будет им двигать;
- важно общественное признание участия в успехе;
- главная награда - всеобщее признание незаменимости в фирме.

5. Хозяйский тип (ХО).

Относится к достижительному классу мотивации.

Характеристика:

- добровольно принимает на себя ответственность;
- характеризуется обостренным требованием свободы действий;
- не терпит контроля.

Формы стимулирования

- Негативные. Выговоры, наказания, угроза увольнения.
- Денежные. Заработная плата, премии и другие надбавки.
- Натуральные. Покупка/аренда жилья/автомобиля.

- Моральные. Грамоты, доски почёта, награды и пр.
- Забота о сотруднике. Предоставление медицинского страхования, социального страхования, создание условий для отдыха и пр.
- Организационные. Условия и содержание работы, организация труда.
- Привлечение к совладению, управлению.

Реакция на вышеперечисленные стимулы может быть положительной, отрицательной или вообще отсутствовать.»

Подсистема контроль.

Контроль управления человеческим капиталом должен быть возложен на HR-менеджера, но из-за отсутствия такового, данные функции исполняет кадровая служба или секретариат, но в усечённом варианте и без специальных программных продуктов.

На основании проведенной оценки управления человеческим капиталом автором описана система управления человеческим капиталом АО «АК ИПП» (Рисунок 3.1.3), которая разбита по трем направлениям: формирование, развитие и удержание сотрудников. Но в компании не существует определенных методов и инструментов, с помощью которых она использует человеческий капитал и контролирует его, а это в свою очередь влияет на эффективность управления человеческим капиталом компании АО «АК ИПП».

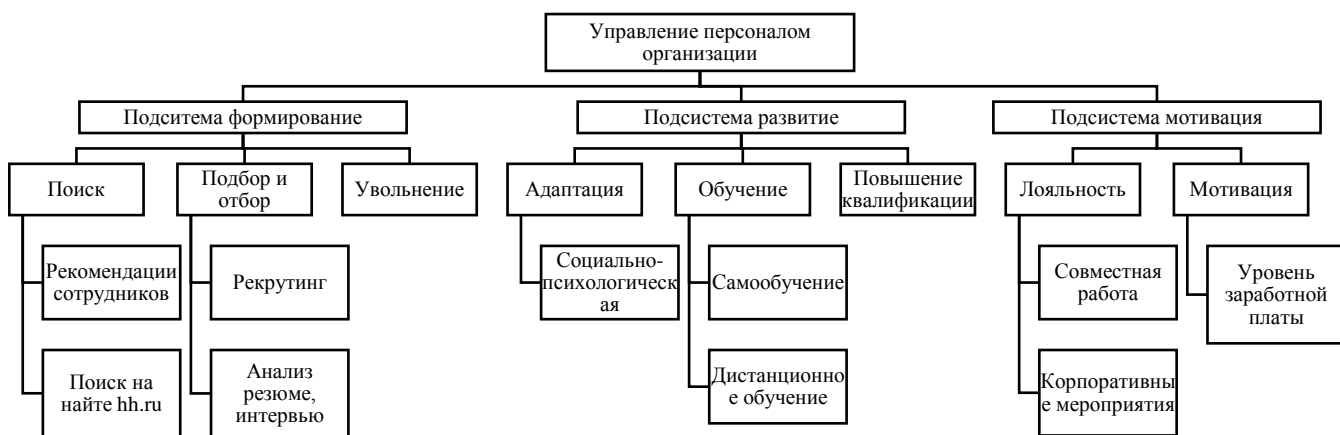


Рисунок 3.1.3. Модель управления персоналом в АО «АК ИПП»
Составлено автором.

3.2. Проблемы управления человеческим капиталом в компании АО «АК ИПП» и пути их решения

Анкетирование высшего звена и сотрудников, принимающих решения по управлению персоналом, выявило ряд проблем, с которыми сталкивается АО «АК ИПП» при управлении человеческим капиталом, а именно:

- Низкие инвестиции в образование (обучение, повышение квалификации и переподготовка). По сравнению с компаниями «большой четверки» исследуемая компания инвестирует в 10 раз меньше (менее 1% от выручки за год).
- Отсутствие затрат на дополнительное здравоохранение (ДМС, санаторно-курортные центры и т.д.). Эти затраты включаются в социальный пакет, который компании предоставляют своим сотрудникам, но исследуемая компания совсем не предоставляет социального пакета.
- Мнимые дополнительные вознаграждения. В течении последних трех лет компания пытается предложить систему дополнительного материального стимулирования, но все попытки оставались лишь на бумаге.

Инвестиции в образование важны для того, чтобы не останавливалось профессиональное развитие сотрудников, не ограничивался доступ к актуальной информации. Инвестиции в здоровье обязательны, так как сотрудники с плохим физическим состоянием не могут показывать высокую производительность. Дополнительное материальное вознаграждение является одним из важнейших мотиваторов для повышения личностных факторов сотрудника.

А теперь, подробнее о возникающих проблемах эффективного управления человеческим капиталом в АО «АК ИПП» (Таблица 3.2.1).

Таблица 3.2.1.

Проблемы управления человеческим капиталом АО «АК ИПП» и их решения

№	Проблема	Решение проблемы
1	Оперативное управление персоналом.	Руководство должно уже сейчас перейти от классического понимания ведения бизнеса В2С, В2В, к новому Н2Н, то есть human to human. Ценности сотрудника должны транслировать ценности компании. Компания «покупает» не резюме с опытом, а человека с его компетенциями.
2	Отсутствие профиля сотрудника.	«Формирование профиля должности - описание модели компетенций (личностных особенностей и профессиональных навыков), анкетных данных и формальных признаков, требуемых для исполнения работы с учетом корпоративной культуры, кадровой политики, особенностей рабочего места».
3	Непрофильное обучение.	Проводить обучение, основываясь на долгосрочные цели организации, проводить оценку знаний сотрудников на постоянной основе, связывать потребность компании в

		компетенциях и навыках и потребность в обучении и соответствующего сотрудника.
4	Незнание мотивирующих факторов сотрудников.	Данная проблема может быть исключена, если компания будет правильно формировать профиль сотрудника и проводить постоянные опросы на удовлетворенность сотрудников своей работой.
5	Бесконтрольность передвижений персонала.	Формирование отдела или назначение специалиста, занимающегося учетом персонала посредством автоматизированных систем.
6	Отсутствие высококвалифицированного HR-специалиста.	Из-за дороговизны создания полноценного HR-отдела, возможное правильное решение будет нанять высококвалифицированного специалиста в области управления человеческим капиталом, чтобы разгрузить секретариат и ведущих аудиторов, уволить сотрудников кадровой службы.

Составлено: автором

Проблема – оперативное управление персоналом. Несмотря на то, что распространение исследований по человеческому капиталу в Российской Федерации приобретает популярность, значимость человеческого капитала и его степень стратегического планирования очень мала и это заметно на примере исследуемой компании.

Решение проблемы. Для того, чтобы АО «АК ИПП» перейти от оперативного управления персоналом к стратегическому управлению человеческим капиталом нужно:

- Признать затраты в человеческий капитал как инвестиции в будущее, а не как статья затрат предприятия;
- Методы и инструменты управления человеческим капиталом выбирать на основании специфики компании (масштабы компании, отрасль и т.д.), своей миссии и долгосрочных целей, а не использование «общих» практик.
- За управление человеческим капиталом назначить ответственного не только HR-департамент (которого пока нет, но в планах создания), наравне с ним должны вовлекаться высшее руководство для согласования стратегии фирмы и стратегии УЧК.
- Формирование и развитие человеческого капитала должно реализовываться как процесс, а не как ряд систематических мероприятий.

Руководство должно уже сейчас перейти от классического понимания ведения бизнеса В2С, В2В, к новому Н2Н, то есть human to human. Ценности сотрудника должны транслировать ценности компании. Компания «покупает» не резюме с опытом, а человека с его компетенциями и это важно понимать.

Проблема – отсутствие профиля сотрудника. В процессе найма персонала работодатель (АО «АК ИПП») сталкивается с множеством проблем, основными из которых являются:

- Нет четкого понимания какими способностями, знаниями и ценностями должен обладать потенциальный сотрудник;
- Неумение определить источник и способ поиска сотрудников в соответствии с должностью. В итоге на поиск кандидатов расходуются средства и время, а резюме поступает очень мало и кандидаты приходят на собеседование крайне редко;
- Не профессиональность HR-менеджера;
- Отсутствие программы адаптации новичка, в результате чего затягивается процесс "приживания" работника, откладывается начало его самостоятельной эффективной работы.
- низкая квалификация сотрудника, занимающегося отбором, непонимание того, какие компетенции и какими методами нужно оценивать при отборе. Это приводит к неверной (заниженной или завышенной) оценке профессиональных и личностных качеств кандидатов;
- отсутствие программы адаптации новичка, в результате чего затягивается процесс "приживания" работника, откладывается начало его самостоятельной эффективной работы.

Решение проблемы. Формирование «профиля должности - описание модели компетенций (личностных особенностей и профессиональных навыков), анкетных данных и формальных признаков, требуемых для исполнения работы с учетом корпоративной культуры, кадровой политики, особенностей рабочего места. Разработка профиля должности - процедура достаточно сложная, требующая времени, определенных знаний. В его составлении должны участвовать сотрудники разных подразделений, помогая выявить те знания, умения, навыки и свойства личности, которые обязательны для эффективного исполнения профессиональных обязанностей на данной позиции».

Проблема – учим не тех, не тому и не так. Компании всё больше задаются вопросами обучения, вернее сказать, вопросами эффективности обучения, пытаясь, всё время соотносить затраченные средства с полученным эффектом. Если со средствами всё понятно, то с эффектом всё очень печально, так как очень часто сами компании не знают, какой эффект они хотят достичь от обучения и еще меньше компаний пытаются донести этот ожидаемый эффект до персонала.

Аудиторы с аттестатами ежегодно проходят повышение квалификации, и на этом обучение в АО «АК ИПП» заканчивается. Были случаи, когда помощники аудиторов проходили курсы по аудиту, налогообложению и праву, но данное обучение никак не влияло на эффективность работы, а значит на получение отдачи от образования. Такие

ситуации нередки, так как данные курсы выбирают сами сотрудники и привязки обучения к потребностям организации не прослеживаются.

Решение проблемы. Проводить обучение, основываясь на долгосрочные цели организации, проводить оценку знаний сотрудников на постоянной основе, связывать потребность компании в компетенциях и навыках и потребность в обучении и соответствующего сотрудника.

Проблема – незнание мотивирующих факторов.

Решение проблемы. Данная проблема может быть исключена, если компания будет правильно формировать профиль сотрудника и проводить постоянные опросы на удовлетворенность сотрудников своей работой.

Проблема – бесконтрольность передвижения сотрудников. Чем больше информации собирает организация, тем труднее ее использовать, если это необходимо. Большое количество данных не приводит автоматически к хорошим результатам. Чтобы добиться успеха, необходимо иметь способность применять правильные методы аналитики. Например, показатели по всем метрикам, которые HR-отдел собирает, должны быть правильно определены и классифицированы. Пользователи информации должны определить вопросы, которые хотят решить своими данными, а не просто их собирать, чтобы были.

Решение проблемы. Формирование отдела или назначение специалиста, занимающегося учетом персонала посредством автоматизированных систем.

Проблема – отсутствие высококвалифицированного HR-специалиста. Не секрет, что действительно квалифицированных специалистов в области управления человеческим капиталом в России достаточно мало. Преодоление разрыва между спросом и предложением возможно лишь тогда, когда и высшее руководство, и сами HR-специалисты перестанут отождествлять себя с советскими «кадровиками», в задачу которых зачастую входило ведение документооборота по персоналу.

В компании вопросами по управлению персоналом занимаются в большой или меньшей степени – генеральный директор, кадровая служба и секретариат.

Решение проблемы. Из-за дороговизны создания полноценного HR-отдела, возможное правильное решение будет нанять высококвалифицированного специалиста в области управления человеческим капиталом, чтобы разгрузить секретариат и ведущих аудиторов, уволить сотрудника кадровой службы.

3.3. Разработка модели эффективного управления человеческим капиталом АО «АК ИПП»

Основываясь на модель управления человеческим капиталом (Рисунок 1.2.1), проведенный анализ управления человеческим капиталом в компаниях BIG4 (Глава 2) и модель управления человеческим капиталом исследуемой компании АО «АК ИПП» (Рисунок 3.1.3), а также на анализ проблем управления человеческим капиталом в компании АО «АК ИПП» (Таблица 3.2.1), автором была разработана модель эффективного управления человеческим капиталом для компании АО «АК ИПП» (Рисунок 3.3.2) и предложены рекомендации по ее внедрению.

Первый шаг - формулирование стратегии УЧК.

«Обеспечение организации конкурентных преимуществ за счет высококвалифицированных сотрудников и высокой мотивации персонала» (Рисунок 3.3.1).



Рисунок 3.3.1. Стратегия УЧК компании АО «АК ИПП»
Составлено автором.

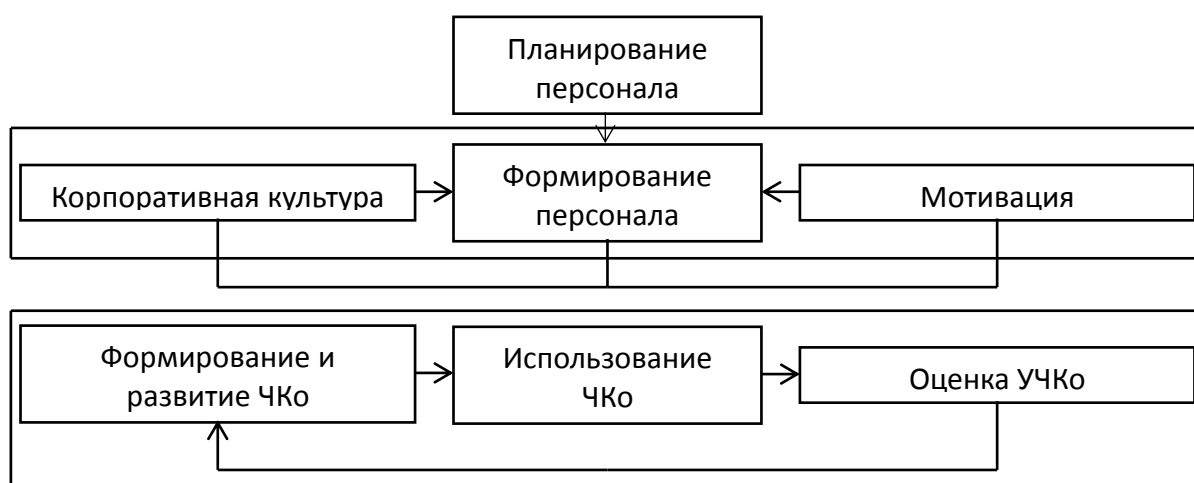
Сформулированная стратегия позволит организации повысить качество сотрудников, следовательно, увеличить человеческий капитал, что повлияет на конкурентоспособность на рынке и привлекательность компании как работодателя, а, следовательно, уменьшить текучесть персонала.

Ответственность за исполнение стратегии УЧК назначить HR-менеджера.

Второй шаг – отбор направления управления человеческим капиталом на основании стратегии УЧК, внешних и внутренних факторов.

Так как исследуемая компания не является крупной (в сравнении с BIG4), значит управление человеческим капиталом будет иметь свои особенности. Так например, мелкие компании не могут себе позволить создавать HR-отделы и закупать специализированные программы для аналитики персонала, более того, это и не за чем им делать.

Для компании АО «АК ИПП» автором предложена модель УЧК, которая разделена на три стратегически важных блока: формирование и развитие, использование и контроль за человеческим капиталом. А также вспомогательных блоков, которые влияют на персонал: корпоративная культура и мотивация. Нельзя забывать о том, что человеческий капитал неотделим от своего носителя (от человека), поэтому прежде чем формировать и использовать человеческий капитал, нужно сформировать персонал, поэтому укрупненная модель УЧК исследуемой организации будет выглядеть (Рисунок 3.3.2).



*Рисунок 3.3.2. Укрупненная модель УЧК АО «АК ИПП»
Составлено автором.*

Собственно, как было сказано, управлять человеческим капиталом без наличия персонала невозможно, поэтому первым направлением УЧК будет – поиск, подбор и отбор персонала по сформированному профилю сотрудника. Также, нельзя забывать, что создание корпоративной культуры внутри организации и знание мотивационных факторов создают благоприятные условия для трудовой деятельности персонала, что положительно сказывается на показателях работы. Целью первого блока является поиск высококвалифицированных сотрудников, отвечающих профилю организации, качественный его отбор и последующая адаптация к должности.

Следующим направлением будет формирование ЧК, которое распадается на формирование капитала образование, капитала здоровья и капитала культуры (Рисунок 1.1.2). Целью данного направления является развитие человеческого капитала конкретного сотрудника, а именно знаний, способностей, здоровья, уровня культуры,

используемые в повседневной и экономической деятельности и способствующие наращиванию и/или увеличению собственных доходов и росту конкурентоспособности организации.

Использование человеческого капитала, то есть увеличение гудвилла организации, путем создания структурного капитала (в виде новых методик проверки, усовершенствования рабочих документов и т.д.). Целью данного направления является получение от сотрудников НМА.

И, последнее направление – оценка УЧКо. Целью является соотнесение инвестированных средств и полученных выгод от использования человеческого капитала.

Третий шаг – выбор и отбор методов управления человеческим капиталом, с помощью которых организация достигнет целей по выбранным направлениям.



*Рисунок 3.3.3. Формирование персонала АО «АК ИПП»
Составлено автором.*

Для реализации первого блока модели УЧК – формирование персонала, создание корпоративной культуры и мотивации персонала автором предложена система, которую используют компании BIG4 (Рисунок 3.3.3).

Прежде чем осуществлять непосредственный поиск и подбор и отбор сотрудников, компания должна разработать профиль будущего сотрудника на каждую должность.

Профиль сотрудника должен удовлетворять потребности компании в качественном персонале, способном решать поставленные задачи, быть сопричастными к целям организации и лояльными к ней.

Для реализации каждого направления второго блока (Рисунок 3.3.2) компания должна использовать определённые методы и инструменты, которые могли бы дать положительный эффект.

Такие методы были рассмотрены во второй главе при анализе компаний BIG4. В зависимости от возможностей компании (финансовых ресурсов, масштабов организации, организационной структуры и т.д.) и выявленных проблем управления персоналом автором выбраны следующие методы и инструменты УЧК АО «АК ИПП».

Для формирования и развития ЧК в исследуемой компании были предложены конкретные меры и инструменты, с помощью которых компания смогла бы повысить уровень человеческого капитала (Рисунок 3.3.4).

Использование человеческого капитала это получение выгод от инвестирования в ЧК, то есть инвестиции в здоровье, образование и дополнительное стимулирование должно выливаться вполне конкретные приобретения со стороны организации. Такими приобретениями должны быть:

- Высокая умственная и физическая активность сотрудников за счет инвестиций в здравоохранение;
- Получение единого аттестата аудита, что положительно будет сказываться на позициях организации на рынке аудиторских услуг, так как привлекательность организаций с большим количеством аудиторов с аттестатами намного больше чем без него;
- Мотивация сотрудников за счет введение бальной системы оценки знаний;
- Лояльность по отношению к компании за счет организации неформальных мероприятий и адаптационных мер;
- Коммуникационная гибкость за счет создания системы коммуникаций.

Контроль за человеческим капиталом проявляется в двух аспектах: формирование базы данных со всеми перемещениями персонала, его обучением, переобучением, повышением квалификации, учетом инвестиций в каждого сотрудника и соотнесения инвестиций и получаемых выгод от них.

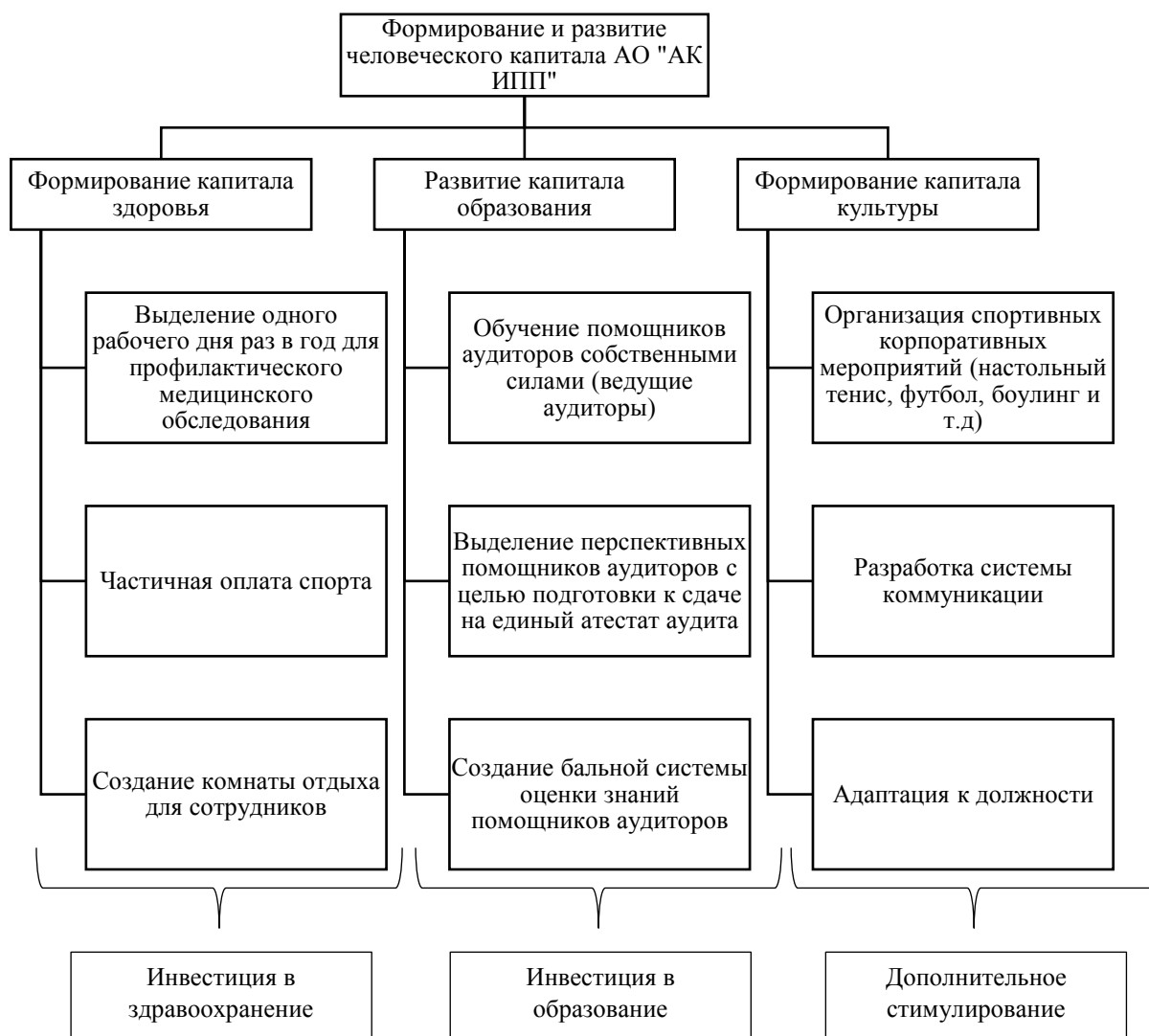


Рисунок 3.3.4. Методы и инструменты формирования и развития ЧК АО «АК ИПП»

Составлено автором.

Для формирования базы данных нужно постоянное систематическое заполнение информации о сотрудниках для того, чтобы можно было оценить целесообразность инвестиций в человеческий капитал.

Так как АО «АК ИПП» по настоящее время не формировала никакие статистические данные по сотрудникам, кроме текучести персонала, оценить человеческий капитал компании не представляется возможным, как и его эффективность управления, из-за отсутствия такового.

На основании анализа методов оценки человеческого капитала (Таблица 1.3.1) автором рекомендован к использованию следующий метод: модель чистой выгоды Морсе.

Выводы

Перед разработкой модели управления человеческим капиталом для компании АО «АК ИПП», автором была проведена оценка управления ЧК. По результатам оценки были выявлены проблемы УЧК, а также предложены пути решения (Таблица 3.2.1). Основные проблемы:

- Оперативное управление человеческим капиталом;
- Отсутствие профиля сотрудника;
- Непрофильное обучение;
- Незнание мотивирующих факторов сотрудников;
- Бесконтрольность передвижений персонала;
- Отсутствие высококвалифицированного HR-специалиста.

В рамках ВКР автором предложена модель управления человеческим капиталом АО «АК ИПП» (Рисунок 3.3.2). Модель раскрывает важную особенность управления ЧКО, а именно, то, что первым этапом УЧК организации является формирование персонала (Рисунок 3.3.3), а после: формирование и развитие человеческого капитала (Рисунок 3.3.4), использование человеческого капитала и его контроль.

Также, автором была выявлена проблема отсутствия базы данных для анализа ЧКО, что является серьезным барьером для эффективного управления человеческим капиталом.

Заключение

В ходе обобщения и синтеза разных подходов к пониманию определения «человеческий капитал» автором было сформулировано собственное представление о нем. Под **индивидуальным человеческим капиталом (ИЧК)** рассматривается *сформированный в результате инвестиций и накопленный запас знаний, способностей, здоровья, уровня культуры, используемый в повседневной и экономической деятельности и способствующий наращиванию и/или увеличению собственных доходов, росту конкурентоспособности организации и увеличению благосостояния страны.*

Также в выпускной квалификационной работе было сформулировано авторское понимание о **человеческом капитале организации (ЧКО)**, *который представляет собой совокупность ИЧК сотрудников, которая предполагает создание структурного капитала (ноу-хау, патенты, изобретения и т.д.) за счет ресурсов организации и в рамках трудовой деятельности и собственной мотивации со стороны сотрудников.*

В ходе анализа структуры человеческого капитала было выявлено, что основными его компонентами являются: капитал образования, капитал здоровья и капитал культуры. Более детальную структуру ЧКО можно рассмотреть (Рисунок 1.1.2).

По результатам научного исследования моделей управления ЧКО автором была разработана собственная модель УЧК организации (Рисунок 1.2.1). Основными этапами управления являются: выбор стратегии; оценка влияния внешних и внутренних факторов; выбор соответствующих направлений, с помощью которых организация достигнет своих целей (снижение текучести персонала, повышение конкурентоспособности, увеличение стоимости организации), а также выбор конкретных подходов, методов и инструментов для реализации выбранных направлений.

Необходимость учета человеческого капитала обусловлена тем, что он имеет возможность создания стоимости. На нынешнем этапе признание человеческого капитала как объекта финансового учета не представляется возможным, ввиду отсутствия единого стандарта раскрытия и оценки.

Для измерения стоимостного выражения человеческого капитала были разработаны финансовые методы (затратный и доходный методы), а также нефинансовые, которые позволяют оценить человеческий капитал комплексно.

Анализ подсистем управления человеческим капиталом в компаниях BIG4 позволил выделить инструменты и методы, с помощью которых компаниям удастся более эффективно управлять человеческим капиталом.

В подсистеме планирования было выделено, что для поиска сотрудников компании используют кадровый резерв и рекомендации сотрудников (51%), поиск резюме на сайтах (HH.ru, rabota.ru, superjob.ru и т.д.) (76%), социальные сети, объявления о вакансиях на корпоративном сайте (64%), посещение выставок и конференций, поиск в социальных сетях, взаимодействие с вузами и другими учреждениями по повышению квалификации сотрудников по интересующей специальности.

Выделены те каналы, которые способны максимально удовлетворить потребности компаний в квалифицированном персонале на основании данных PWC, KPMG и Deloitte, а также отчетов исследования мотивации персонала за 2016 год, проведенный Kelly Services.

Для подбора сотрудников низшего звена BIG4 используют метод Preliminary (прелиминаринг), а для поиска сотрудников высшего звена преимущественно Head hunting.

Организации применяют многоуровневую систему отбора сотрудников. Обобщенный процесс отбора кандидатов в компаниях BIG4 можно просмотреть на стр. 40.

Анализ подсистемы организации, включающей оценку, обучение и развитие сотрудников, позволил выделить основные формы обучения, а именно лекции, семинары, тренинги и конференции, деловые игры, дистанционное обучение и самообучение. Для развития человеческого капитала применяются следующие инструменты: коучинг, secondment, job shadowing.

Также, компании для повышения эффективности обучения применяют принцип каскадность обучения, то есть передача знаний, опыта и навыков от сотрудников прошедшим обучения новым сотрудникам. Благодаря такому подходу компаниям удалось сократить затраты на обучение, но это никак не повлияло на отдачу от такого обучения.

В процессе оценки обучающегося может возникнуть ситуация, когда после обучения он не достиг нужного уровня и поэтому ему необходимо пройти переподготовку. Также, возможна ситуация, когда сотрудникам, которые более года работают, не хватает полученных знаний и навыков, в связи с этим им требуется повышение квалификации.

При изучении вопроса мотивации в компаниях, было выявлено, что лояльность сотрудников по отношению к компании имеет свои атрибуты:

- Честность по отношению к компании;
- Верность;
- Разделение с компанией основных ценностей и убеждений;
- Радение за успех компании;
- Чувство гордости за свою компанию;

Существует ряд инструментов для повышения лояльности сотрудников, которые применяют в своем арсенале компании, а именно: Доведение до сотрудников о корпоративной миссии организации; Внутрикorporативные СМИ (журналы, газеты, бюллетени и т.д.); Совместная работа над проектами; Соревнования, конкурсы, корпоративные мероприятия; Корпоративные тренинги, обучения; Амбассадор компании.

В России только 16% опрошенных сотрудников привержены к работодателю, в то время в мире более 40%. Основные причины увольнения являются: недостаток возможностей, низкая заработная плата, слабое руководство.

Российских сотрудников мотивируют следующие факторы: уровень заработной платы и социальный пакет (64%); масштабные и интересные задачи (40%); комфортная атмосфера в компании (36%); возможности карьерного роста (33%); официальное трудоустройство (31%); репутация компании (16%); возможность обучения (16%) и другие.

С помощью подсистемы контроля, то есть HR-аналитики компании могут получать:

- Увеличение продаж на 8%;
- Увеличение чистого операционного дохода на 24%;
- На 58% выше объем продаж на сотрудника.

Исследование, проведенное PwC показывает, что существуют тенденции в области HR-аналитики, а именно (Рис.2.1.6):

- Инвестиции в «HR-аналитику» растут;
- В фокусе внимания – интеграция и комбинирование данных;
- Недовольство качеством данных – отсутствие единого подхода к управлению данными;
- Недостаток навыков для использования результатов аналитики.

HR-аналитика имеет вполне понятные показатели, которые показывают эффективность HR-отдела: Коэффициент увольнений; Время найма; Степень текучести кадров; Кадровое разнообразие; Доход на сотрудника; и т.д.

На основании анализа корпоративных отчетов компаний BIG4 можно выделить свод основных положений корпоративной культуры:

- Утвержденная система лидерства;
- Системы коммуникаций;
- Стили решения конфликтных ситуаций;
- Действующая символика – запреты и ограничения в организации, принятые лозунги, ритуалы;
- Положения каждого человека в компании.

Важным шагом было выявление проблем и барьеров эффективного управления человеческим капиталом, а именно (более подробно Рисунок 2.2.1):

- Отсутствие выражения стратегических элементов компании – видение, долгосрочные цели, миссия.
- Отсутствие понимания у HR-отдела профиля сотрудников.
- Проблема обучения и развития сотрудников: учим не тех, не тому и не так
- Проблема поиска мотивирующих факторов.
- Проблема: большой поток данных, низкое качество этих данных, низкие аналитические способности HR-отделов, дороговизна.
- Негибкость организационной структуры.
- Возрастающая роль HR-департамента на фоне дефицита квалифицированных специалистов в этой области.

Вышеперечисленные проблемы и барьеры возникают во всех элементах и на всех стадиях управления человеческим капиталом. Выявление проблем, а затем их решение будет помогать более эффективнее управлять человеческим капиталом.

Перед разработкой модели управления человеческим капиталом для компании АО «АК ИПП», автором была проведена оценка управления ЧК. По результатам оценки были выявлены проблемы УЧК, а также предложены пути решения (Таблица 3.2.1). Основные проблемы:

- Оперативное управление человеческим капиталом;
- Отсутствие профиля сотрудника;
- Непрофильное обучение;
- Незнание мотивирующих факторов сотрудников;
- Бесконтрольность передвижений персонала;
- Отсутствие высококвалифицированного HR-специалиста.

В рамках ВКР автором предложена модель управления человеческим капиталом АО «АК ИПП» (Рисунок 3.3.2). Модель раскрывает важную особенность управления ЧКО, а именно, то, что первым этапом УЧК организации является формирование персонала (Рисунок 3.3.3), а после: формирование и развитие человеческого капитала (Рисунок 3.3.4), использование человеческого капитала и его контроль.

Также, автором была выявлена проблема отсутствия базы данных для анализа ЧКО, что является серьезным барьером для эффективного управления человеческим капиталом.

Список используемой литературы

1. Beer M., Spector B., Lowrence P., Mills D., Walton R. Human Resources Management: A General Manager's Perspective. — New York: Free Press, 1985.
2. Bowen H.R. Investment in Learning. San-Francisco. 1978.— 362 p.
3. Carina Hirsch Schooling, Production Structure and Growth: An Empirical Analysis on Italian Regions [Text] / Carina Hirsch, Giovanni Sulis. — Cagliari: Università di Cagliari, 2007. — 25 p.
4. Fombrun C.J., Tichy N.M., Devanna M.A. Strategic Human Resource Management. — New York: Wiley, 1984.
5. Human capital and regional development [Text]: NBER working paper № 17158 / Nicola Gennaioli, Rafael La Porta, Florencio Lopez-de-Silanes, Andrei Shleifer.— Cambridge: National bureau of economic research, 2011.— 49 p.
6. John Whalley The contribution of human capital to China's economic growth [Text]: NBER working paper № 16592 / John Whalley, Xiliang Zhao.— Cambridge: National bureau of economic research, 2010.— 33 p.
7. Machlup, F. The Economics of information and Human Capital // Princeton, 1984. Population Innovation Readiness [Электронный ресурс] / Machlup, F. — Режим доступа: http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_236_en.pdf
8. Parsons T. Structure and process in modern societies. N. Y.: The Free Press, 1960. P. 17.
9. Principles for Building an Effective Human Capital Plan. Официальный сайт компании TRINET [Электронный ресурс] http://www.trinet.com/documents/white_papers/TriNet_WP_10_Principles_HC_plan.pdf
10. Schultz, T. Human Capital, Family Planning, and Their Effects on Population Growth / T. Schultz // American Economic Review Papers and Proceedings. — 1994.—P. 571
11. Thurow, L. Building Wealth. The New Rules for Individuals, Companies and Countries in Knowledge-Based Economy / L. Thurow.— N.Y.: Harper Collins, 1996.— 12 p.
12. URL: hh.ru/ (Дата обращения 03.12.2017) - сайт Head Hunter
13. URL: <http://hr-portal.ru/> (Дата обращения: 15.12.2017) - сайт HR-портал
14. URL: <http://www.edu.ru/news/preview/23055/> (Дата обращения: 15.11.2017) - сайт Федеральный портал "Российское образование"
15. URL: <http://www.euro.com/ru/> (Дата обращения: 07.09.2017) - сайт EY
16. URL: <http://www.mirapolis.ru/> (Дата обращения: 11.09.2017) - сайт Mirapolis
17. URL: <https://home.kpmg.com/ru/ru/home.html/> (Дата обращения: 09.11.2017) - сайт KPMG
18. URL: <https://www.glassdoor.com/index.htm/> (Дата обращения 01.10.2017) - сайт "Карьерный портал"
19. URL: <https://www.kellyservices.ru/> (Дата обращения: 10.12.2017) - сайт Kelly Services
20. URL: <https://www.pwc.ru/> (Дата обращения: 14.12.2017) - сайт PwC
21. URL: <https://www2.deloitte.com/ru/ru.html/> (Дата обращения: 14.10.2017) - сайт Deloitte
22. Where is the Wealth of Nations : Measuring Capital for the 21st Century. The World Bank. — Washington DC, 2006.
23. Бармакова Н. Современные методы подбора персонала // Кадровик.ру. 2011. N 8. С. 60-64.
24. Беккер, Г. Человеческое поведение: экономический подход / Г. Беккер // Избранные труды по экономической теории. М.: ГУВШЭ, 2003. 672с.
25. Беленко П.В. Что такое Executive Search в России? [Электронный ресурс] // Консалтинг и тренинги. 2016. URL: http://www.treko.ru/show_article_357 (дата обращения: 20.04.2016)
26. Харский К. Благонадежность и лояльность персонала - СПб.: Питер, 2003. — 422-488 с.: ил
27. Борисова Л. Г. Организационный дизайн и современные концепции управления: учебное пособие / Л. Г. Борисова. — М.: Дело, 2003. — 400 с.
28. Великанов В. В., Золотарева М. Г. Современные системы отбора персонала и их классификации // Молодой ученый. — 2017. — №9. — С. 391-394. — URL <https://moluch.ru/archive/143/40167/> (дата обращения: 19.12.2017).
29. Вереникин А. О. (2005). Человеческий капитал: концептуальные основания и особенности проявления // США. Канада. Экономика, политика, культура. № 3, С. 97.
30. Добрынин А. И., Дятлов С.А., Цыренова Е.Д.. Человеческий капитал в транзитивной экономике: формирование, оценка, эффективность использования. СПб.: Наука, 1999. — 312 с.
31. Добрынин, А.И. Человеческий капитал в транзитивной экономике: формирование, оценка, эффективность использования. / А.И. Добрынин, С.А. Дятлов, Е.Д. Цыренова СПб.: Наука, 1999. 39 с.
32. Доминяк В.И. Лояльность персонала как социально-психологическая установка // Тезисы

- научно-практической конференции «Ананьевские чтения – 2007» / Под ред. А.А. Крылова. СПб.: Изд-во СПбГУ, 2000. С. 211-213.
33. Дятлов С.А. Основы теории человеческого капитала. - СПб.: СПбГУ Э и Ф. - 1994. - 276с.
 34. Зайцева Ю.А. Обучение на рабочем месте и оценка его эффективности: Управление развитием персонала. М.: Экзамен, 2011. С. 54.
 35. Здравомыслов А.Г. Потребности, интересы, ценности. М. 1986. С. 120.
 36. Ильинский И.В. Инвестиции в будущее: образование в инновационном воспроизводстве. - СПб.: Изд. СПб УЭФ, 1996. – 163 с.
 37. Кафидов, В. В. Управление персоналом: учеб. пособие / В. В. Кафидов. — СПб.: Питер, 2009. — с. 54.
 38. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации. Отбор и оценка при найме, аттестация / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. — М.: Экзамен, 2010. — 207 с.
 39. Корчагин, Ю.А. Человеческий капитал: сущность и развитие [Электронный ресурс] / Ю.А. Корчагин. – Режим доступа: <http://www.lerc.ru/?part=articles&art=3&page=16>
 40. Костюк В. Н. Теория эволюции и социально-экономические процессы. М.: Едиториал УРСС, 2004. С. 120-121.
 41. Критский М.М. Человеческий капитал. - Л.: Издательство НГУ, 1991. - 192с.
 42. Критский, М.М. Человеческий капитал. / М.М. Критский. – Л.: Изд-во ЛГУ, 1991. – 120 с.
 43. Крутцова М. Н. Управление адаптацией персонала: учебное пособие / М. Н. Крутцова. — Вологда: Легия, 2010. — 128 с.
 44. Кузнецова К.В. Информационные методы подбора кадров // НИ ТПУ. 2016. С. 92-96
 45. Мясоедова Т.Г. (2005). Человеческий капитал и конкурентоспособность предприятия // Менеджмент в России и за рубежом. № 3, С. 31, 33.
 46. Орехова С.В. Человеческий капитал как источник устойчивого конкурентного преимущества фирмы: проблемы применения/ Современная конкуренция//2015. Том 9. №1(49) – 99-115 с
 47. Отырба Т.М. Становление и современное состояние структуры человеческого капитала в российском обществе // Историческая и социально-образовательная мысль. 2014. № 2 (24). С. 232-236
 48. Пакина А.А. К критике теории «природного капитала» Известия Самарского научного центра Российской академии наук. –2010. – т. 12, №1(5).
 49. Долженко Р.А. Удовлетворенность, лояльность, вовлеченность персонала: уточнение и конкретизация понятий / Вестник Алтайского государственного университета // № 9 (119) – 157-162 с.
 50. Глазьев С. О стратегии модернизации и развития экономики России в условиях глобальной депрессии [Электронный ресурс] / С. Глазьев – Режим доступа: <http://www.glazev.ru/econom-print/269/>
 51. Симкина, Л. Г. Человеческий капитал в инновационной экономике. /Л. Г. Симкина. СПб: СПбГИЭА, 2000. – 46 с.
 52. Скоблякова, И.В. Циклы воспроизводства человеческого капитала: монография / И.В. Скоблякова. – М.: Машиностроение -1, 2006. – 196 с.
 53. Смирнов В.Т., Сошников И.В., Романчин В.И., Скоблякова И.В. Человеческий капитал: содержание и виды, оценка и стимулирование // монография / Смирнов В.Т., Сошников И.В., Романчин В.И., Скоблякова И.В.; под ред. д.э.н., профессора В.Т. Смирнова. – М.: Машиностроение-1, Орел: Орел ГТУ, 2005. – 513 с.
 54. Соболева И. Парадоксы измерения человеческого капитала // Вопросы экономики. — 2009. — № 9.
 55. Соловейчик А.В. Лояльность персонала и факторы, характеризующие организацию // Известия РГПУ им. Герцена. 2010. С. 93-97.
 56. Цыренова А.А. Развитие человеческого капитала в условиях трансформации институциональной среды: Монография. Улан-Удэ: Изд-во ВСГТУ, 2006
 57. Чуланова О.Л., Самедов В.Т. Применение технологии прелиминаринг в отборе персонала организации [Электронный ресурс] // Интернет-журнал "Мир науки". 2015. №1. URL: <http://www.mir-nauki.com/PDF/02EMN115.pdf> (дата обращения: 22.04.2016)
 58. Щетинин В.П., Хроменков Н.А., Рябушкин Б.С. Экономика образования / Под ред. В.П. Щетинина. – М.: Наука, 1998. – 289 с.
 59. Юлия Губанова, руководитель департамента по работе с персоналом Представительства в России и СНГ компании BVK Electronics Corp., LTD

Приложение 1. Показатели оценки ЧК

Показатели оценки человеческого капитала организации и затраты на формирование человеческого капитала организации

	Критерии		
	Профессиональный капитал	Капитал культуры	Капитал здоровья
Показатели оценки человеческого капитала	<ol style="list-style-type: none"> 1. Коэффициент заработной платы; 2. Коэффициент браков; 3. Коэффициент трудоемкости продукции; 4. Коэффициент изобретений 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Коэффициент ценностей; 2. Коэффициент мотивации 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Коэффициент простоев, связанный с несчастными случаями; 2. Коэффициент, отражающий количество прогулов по болезням
Затраты на формирование человеческого капитала	<ol style="list-style-type: none"> 1. Затраты на обучения сотрудников; 2. Затраты на переподготовку персонала; 3. Потери от браков. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Затраты на досуг персонала; 2. Затраты на корпоративные праздники. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Затраты на поддержание здоровья сотрудников; 2. Затраты на улучшение условий труда; 3. Потери из-за простоев и болезней сотрудников.
Показатель эффективности человеческого капитала	Производительность труда и получение прибыли в расчете на 1 чел.-ч./руб.		

Приложение 2. Участие в конференциях

Участие в конференциях, публикации в статьях



Сертификат

Настоящий сертификат подтверждает, что

Кононенко Артем Александрович
опубликовал(а) статью в международном научном журнале
«Синергия Наук»

ОЦЕНКА СОСТОЯНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Главный редактор журнала
«Синергия наук»
Сиденко В.П.



Номер 11, май 2017 года
Дата публикации: 05.05.2017
URL: <http://synergy-journal.ru/archive/article0467>

Приложение 3. Участие в конференциях

Участие в конференциях, публикации в статьях



СИНЕРГИЯ НАУК

Сертификат

Настоящий сертификат подтверждает, что

Кононенко Артем Александрович

опубликовал(а) статью в международном научном журнале
«Синергия Наук»

**ГЛОБАЛЬНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В ОБЛАСТИ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО
КАПИТАЛА ПРИ ПЕРЕХОДЕ К ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ**

Главный редактор журнала
«Синергия наук»
Сиденко В.П.



Номер 18, декабрь 2017 года
Дата публикации: 17.12.2017
URL: <http://synergy-journal.ru/archive/article1487>

Приложение 4. Интервьюирование руководства

Этапы проведения интервьюирования:

I. Подготовительный этап.

1. Предмет исследования – стратегическое развитие компании и управление человеческим капиталом. Задачи исследования – выяснить какой способ планирования и развития применяет руководство, а также анализ системы управления человеческим капиталом. Метод исследования – полустандартизированное интервью.
2. Примерный перечень вопросов:
 - Период планирования развития компании?
 - Какие мероприятия в области персонала планируются на ближайший год?
 - Как часто Вам приходится набирать персонал?
 - Кто осуществляет непосредственную работу по управлению персоналом?
 - Какой метод планирования применяете?
 - Какими каналами поиска сотрудников Вы обеспечиваете потребность организации в работниках соответствующего количественного и качественного состава?
 - Какие этапы отбора применяются при отборе кандидатов?
 - Какими методами руководство добивается эффективного использования трудового потенциала каждого отдельного работника и коллектива в целом?
 - Как руководство обеспечивает соответствие характеристик трудового потенциала организации параметрам ее производственного потенциала?
 - Организация создает безопасные условия труда для сотрудников?
 - Как руководство обеспечивает высокого уровня организации труда, мотивированности работников, повышения их самодисциплины, а также формирование навыков эффективных коммуникаций?
 - Какие мероприятия проводит организация для развитие персонала?
 - Как руководство добивается закрепления персонала в организации, формирование стабильного коллектива как условия окупаемости средств, затрачиваемых на персонал (привлечение, развитие) (адаптация) ?
 - Как руководство обеспечивает реализацию потребностей и интересов работников в отношении качества трудовой жизни?

- Как руководство добивается согласование интересов организации и интересов работников, обеспечение баланса между экономической и социальной эффективностью управления?
 - Меры по повышению эффективности управления персоналом?
 - Компания осуществляет инвестиции в образование, здравоохранение?
 - В компании предусмотрены дополнительные материальные вознаграждения?
 - Руководство согласовывает между собой стратегию в целом и стратегию управления человеческим капиталом?
 - Компания понимает кто ей нужен в качестве сотрудника (профиль сотрудника)?
 - Если сотрудники проходят обучение, они учатся тому, что может повлиять на прибыль компании? Каким образом отбираются сотрудники, которые проходят обучение?
 - Руководство чувствует нужду в высококвалифицированном HR-менеджере?
3. Пилотажное интервьюирование с руководителем практики.
 4. Уточнение списка вопросов и структуры интервью.

II. Основной этап. Проведение интервью.

III. Заключительный этап. Анализ полученной информации и интерпретирование результатов.

Приложение 5. Опрос № 1. Удовлетворенность сотрудников

Исследование удовлетворенности сотрудников. Опрос среди всех сотрудников АО «АК ИПП»¹⁰².

1. К какой категории сотрудников Вы относитесь?

- Ведущий аудитор;
- Аудитор;
- Помощник аудитора;
- Секретариат;
- Кадровая служба;

2. От чего зависит Ваша удовлетворенность трудом? Оцените, насколько нижеперечисленные факторы влияют на вашу удовлетворенность? (В каждой строке отметьте любым знаком Ваш выбор).

№	Факторы удовлетворенности трудовой жизнью	Влияние на удовлетворенность			
		Сильно влияет	Влияет, но в меньшей степени	Не влияет	Затрудняюсь ответить
1	Условия труда				
2	График работы				
3	Содержание труда, сама работа				
4	Уровень заработной платы				
5	Зависимость оплаты труда от результатов работы				
6	Признание заслуг, устные и письменные благодарности				
7	Соблюдение работодателем социальных гарантий, предусмотренных законодательством				
8	Отношение непосредственного руководства				
9	Атмосфера в коллективе, отношение с коллегами				
10	Возможность карьерного роста				
11	Корпоративная культура в компании				
12	Политика, идеология, стратегия компании				
13	Другое (укажите, что именно):				

3. Оцените насколько Вы удовлетворены основными факторами трудовой жизни? (В каждой строке отметьте любым знаком Ваш выбор).

№	Факторы трудовой жизнью	Удовлетворен	Скорее удовлетворен	Скорее не удовлетворен	Затрудняюсь ответить
1	Условия труда				
2	График работы				
3	Содержание труда, сама работа				

¹⁰² Павлова О.Н. Методика расчета индекса удовлетворенности трудом персонала компании

4	Уровень заработной платы				
5	Зависимость оплаты труда от результатов работы				
6	Признание заслуг, устные и письменные благодарности				
7	Соблюдение работодателем социальных гарантий, предусмотренных законодательством				
8	Отношение непосредственного руководства				
9	Атмосфера в коллективе, отношение с коллегами				
10	Возможность карьерного роста				
11	Корпоративная культура в компании				
12	Политика, идеология, стратегия компании				
13	Другое (укажите, что именно):				

4. Как Вы сами оцениваете насколько удовлетворены работой в Вашей компании? (Выбрать одно).

- Удовлетворенность менее 50%;
- Удовлетворенность 60 %;
- Удовлетворенность 70 %;
- Удовлетворенность 80 %;
- Удовлетворенность 90 %;
- Удовлетворенность 100 %;

Приложение 6. Результаты анкетирования на удовлетворенность персонала

Тип сотрудника		С 1	С 2	КС 1	А 1	А 2	А 3	А 4	ПА 1	ПА 2	ПА 3	ПА 4	ПА 5	ПА 6	ПА 7	ПА 8	ПА 9	ПА 10	ПА 11	ПА 12	ПА 13	
I Влияние на удовлетворенность (m)																						
1	Условия труда	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2	График работы	1	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1	-	-
3	Содержание труда, сама работа	1	-	1	-	1	-	1	1	1	1	3	1	1	1	-	1	1	1	1	1	1
4	Уровень заработной платы	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	1	-	-	-	-	-
5	Зависимость оплаты труда от результатов работы	1	1	1	-	1	-	1	-	1	1	-	1	1	1	-	1	1	1	1	-	1
6	Признание заслуг, устные и письменные благодарности	-	1	1	-	1	-	1	3	1	3	-	1	3	-	1	3	1	1	1	1	1
7	Соблюдение работодателем социальных гарантий, предусмотренных законодательством	1	3	1	-	1	-	1	-	3	1	-	3	1	1	3	1	1	-	1	1	1
8	Отношение непосредственного руководства	-	-	-	-	1	-	-	1	-	-	-	-	-	1	-	-	-	1	1	-	-
9	Атмосфера в коллективе, отношение с коллегами	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1	-	-
10	Возможность карьерного роста	-	1	-	-	-	1	-	1	1	3	3	3	3	3	-	3	3	1	3	3	3
11	Корпоративная культура в компании	-	-	-	-	1	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-
II Удовлетворенность (k)																						
1	Условия труда	1	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1
2	График работы	3	3	3	2	2	2	2	3	1	3	1	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3
3	Содержание труда, сама работа	1	2	3	2	3	2	2	1	2	1	2	2	3	2	1	2	2	2	1	2	2
4	Уровень заработной платы	1	2	2	3	2	1	2	3	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3
5	Зависимость оплаты труда от результатов работы	1	1	-	-	-	1	1	1	-	-	-	-	1	-	1	-	1	-	-	-	-
6	Признание заслуг, устные и письменные благодарности	1	1	2	1	2	1	2	2	1	3	2	2	2	2	1	3	2	2	1	2	2
7	Соблюдение работодателем социальных гарантий, предусмотренных законодательством	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3
8	Отношение непосредственного руководства	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1
9	Атмосфера в коллективе, отношение с коллегами	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2
10	Возможность карьерного роста	1	1	-	1	-	1	1	1	-	-	-	-	-	2	-	2	-	2	-	-	-
11	Корпоративная культура в компании	1	2	1	2	1	2	2	2	3	2	3	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2
II I Удовлетворенность i-го респондента по j-му фактору																						
1	Условия труда	33 %	67 %	67 %	33 %	67 %	67 %	67 %	67 %	33 %	33 %	67 %	67 %	67 %	67 %	67 %	67 %	67 %	67 %	67 %	100 %	33 %
2	График работы	83 %	100 %	100 %	67 %	50 %	67 %	67 %	100 %	33 %	100 %	33 %	67 %	50 %	67 %	100 %	67 %	67 %	100 %	83 %	100 %	100 %
3	Содержание труда, сама работа	17 %	67 %	83 %	67 %	83 %	67 %	50 %	17 %	50 %	17 %	17 %	50 %	83 %	50 %	33 %	50 %	50 %	50 %	50 %	17 %	50 %
4	Уровень заработной платы	33	67	67	100	50	33	67	100	33	33	67	50	33	67	67	50	67	67	67	67	100

		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
5	Зависимость оплаты труда от результатов работы	17 %	17 %	- 17 %	0%	- 17 %	33 %	17 %	33 %	- 17 %	- 17 %	0%	- 17 %	17 %	- 17 %	33 %	- 17 %	17 %	- 17 %	0%	- 17 %
6	Признание заслуг, устные и письменные благодарности	33 %	17 %	50 %	33 %	50 %	33 %	50 %	17 %	17 %	50 %	67 %	50 %	17 %	67 %	17 %	50 %	50 %	50 %	17 %	50 %
7	Соблюдение работодателем социальных гарантий, предусмотренных законодательством	83 %	17 %	83 %	67 %	83 %	67 %	83 %	100 %	50 %	50 %	100 %	50 %	50 %	50 %	50 %	83 %	83 %	100 %	83 %	83 %
8	Отношение непосредственного руководства	67 %	67 %	33 %	33 %	17 %	67 %	33 %	17 %	33 %	33 %	33 %	67 %	67 %	50 %	33 %	33 %	67 %	17 %	17 %	33 %
9	Атмосфера в коллективе, отношение с коллегами	67 %	100 %	67 %	67 %	67 %	67 %	67 %	67 %	67 %	100 %	67 %	67 %	50 %	100 %	67 %	67 %	100 %	67 %	50 %	67 %
10	Возможность карьерного роста	33 %	17 %	0%	33 %	0%	17 %	33 %	17 %	- 17 %	- 50 %	- 50 %	- 50 %	- 50 %	17 %	0%	17 %	- 50 %	50 %	- 50 %	- 50 %
11	Корпоративная культура в компании	33 %	67 %	33 %	67 %	17 %	67 %	67 %	67 %	83 %	67 %	100 %	33 %	67 %	67 %	67 %	17 %	67 %	67 %	33 %	67 %
I V	Удовлетворенность i-го респондента	55,6 %	66,7 %	70,8 %	56,7 %	51,9 %	53,0 %	60,0 %	75,0 %	40,7 %	52,1 %	55,6 %	43,3 %	45,0 %	58,3 %	59,3 %	53,7 %	64,8 %	68,5 %	52,1 %	64,6 %
V	Удовлетворенность i-го респондента (личная оценка)	70,0 %	50,0 %	70,0 %	50,0 %	50,0 %	70,0 %	70,0 %	50,0 %	50,0 %	60,0 %	70,0 %	50,0 %	50,0 %	50,0 %	50,0 %	50,0 %	70,0 %	70,0 %	50,0 %	70,0 %
V I	Проверка "Шкала "Лжи"	55,6 %	66,7 %	70,8 %	56,7 %	51,9 %	53,0 %	60,0 %	75,0 %	40,7 %	52,1 %	55,6 %	43,3 %	45,0 %	58,3 %	59,3 %	53,7 %	64,8 %	68,5 %	52,1 %	64,6 %
V II	Итого	60,4%																			

Приложение 7. Опрос № 2. Мотивация персонала

I. Тест Герчикова (типы мотивации)¹⁰³

ФИО _____

(Внимательно прочитайте вопрос и все варианты ответов, которые для него приведены.

В каждом вопросе есть указание, сколько вариантов ответа Вы можете дать.

Большинство вопросов требуют дать только один или два варианта ответа)

1. Что Вы больше всего цените в своей работе?

Можете дать ОДИН ИЛИ ДВА варианта ответа:

1. Что я в основном сам решаю, что и как мне делать.
2. Что она дает мне возможность проявить то, что я знаю и умею.
3. Что я чувствую себя полезным и нужным.
4. Что мне за нее относительно неплохо платят
5. Особенно ничего не ценю, но эта работа мне хорошо знакома и привычна.

2. Какое выражение (из перечисленных ниже) Вам подходит более всего?

Дайте ТОЛЬКО ОДИН ответ:

1. Я хочу обеспечить своим трудом себе и своей семье приличный доход.
2. В своей работе я – полный хозяин.
3. У меня достаточно знаний и опыта, чтобы справиться с любыми трудностями в моей работе.
4. Я - ценный, незаменимый для организации работник.
5. Я всегда выполняю то, что от меня требуют.

3. Как Вы предпочитаете работать?

Можете дать ОДИН ИЛИ ДВА варианта ответа:

1. Предпочитаю делать то, что знакомо, привычно.
2. Нужно, чтобы в работе постоянно появлялось что-то новое, чтобы, но стоять на месте.
3. Чтобы было точно известно, что нужно сделать и что я за это получу.
4. Предпочитаю работать под полную личную ответственность.
5. Готов(а) делать все, что нужно для организации.

4. Допустим, что Вам предлагают другую работу в Вашей организации. При каких условиях Вы бы на это согласились?

Можете дать ОДИН ИЛИ ДВА варианта ответа:

1. Если предложат намного более высокую зарплату.

¹⁰³ Сайт [<http://docplayer.ru/49660519-Test-gerchikova-tipy-motivacii-fio.html>], 11.04.2018

2. Если другая работа будет более творческой, интересней, чем нынешняя.
3. Если новая работа даст мне больше самостоятельности.
4. Если это очень нужно для организации.
5. При всех случаях я предпочел (предпочла) бы остаться на той работе, к которой привык (привыкла).

5. Попробуйте определить, что для Вас означает Ваш заработок?

Можете дать ОДИН ИЛИ ДВА варианта ответа:

1. Плата за время и усилия, потраченные на выполнение работы.
2. Это, прежде всего, плата за мои знания, квалификацию.
3. Оплата за общие результаты деятельности организации.
4. Мне нужен гарантированный заработок - пусть небольшой, но чтобы он был.
5. Какой бы он ни был, я его заработал(а) сам(а).

Как Вы относитесь к перечисленным ниже источникам дохода?

ДАЙТЕ ТОЛЬКО ОДИН ОТВЕТ В КАЖДОМ ПУНКТЕ.

6. Заработная плата и премии

1. Очень важно
2. Не очень важно
3. Совсем не важно

7. Доплаты за квалификацию

1. Очень важно
2. Не очень важно
3. Совсем не важно

8. Доплаты за тяжелые и вредные условия работы

1. Очень важно
2. Не очень важно
3. Совсем не важно

9. Социальные выплаты и льготы, пособия

1. Очень важно
2. Не очень важно
3. Совсем не важно

10. Доходы от капитала, акций

1. Очень важно
2. Не очень важно
3. Совсем не важно

11. Любые дополнительные приработки

1. Очень важно
2. Не очень важно
3. Совсем не важно

12. Приработки, но не любые, а только по своей специальности

1. Очень важно
2. Не очень важно
3. Совсем не важно

13. Доходы от Личного хозяйства, дачного участка и т.п.

1. Очень важно
2. Не очень важно
3. Совсем не важно

14. Выигрыш в лотерею, казино и пр.

1. Очень важно
2. Не очень важно
3. Совсем не важно

15. На каких принципах, по-Вашему, должны строиться отношения между работником и организацией?

Дайте ТОЛЬКО ОДИН ответ:

1. Работник должен относиться к организации, как к своему дому, отдавать ей все и вместе переживать трудности и подъемы. Организация должна соответственно оценивать преданность и труд работника.
2. Работник продает организации свой труд, и если ему не дают хорошую цену, он вправе найти другого покупателя.
3. Работник приходит в организацию для самореализации и относится к ней, как к месту реализации своих способностей. Организация должна обеспечивать работнику такую возможность, извлекать из этого выгоду для себя и на этой основе развиваться.
4. Работник тратит на организацию свои силы, а организация должна взамен гарантировать ему зарплату и социальные блага.

16. Как Вы считаете, почему в процессе работы люди проявляют инициативу, вносят различные предложения?

Можете дать ОДИН ИЛИ ДВА варианта ответа:

1. Чувствуют особую ответственность за свою работу.

2. Из-за стремления реализовать свои знания и опыт, выйти за установленные работой рамки.
3. Чаще всего из-за желания улучшить работу своей организации.
4. Просто хотят выделиться или завоевать расположение начальства.
5. Хотят заработать, поскольку всякая полезная инициатива должна вознаграждаться.

17. Какое суждение о коллективной работе Вам ближе?

Можете дать ОДИН ИЛИ ДВА варианта ответа:

1. Коллектив для меня очень важен, одному хороших результатов не добиться.
2. Предпочитаю работать автономно, но чувствую себя так же хорошо, когда работаю вместе с интересными людьми.
3. Мне нужна свобода действий, а коллектив чаще всего эту свободу ограничивает.
4. Можно работать и в коллективе, но платить должны по личным результатам.
5. Мне нравится работать в коллективе, так как там я среди своих.

18. Представьте себе, что у вас появилась возможность стать владельцем Вашей организации. Воспользуетесь ли Вы этой возможностью?

Можете дать ОДИН ИЛИ ДВА варианта ответа:

1. Да, так как я смогу участвовать в управлении организацией.
2. Да, потому что это может увеличить мой доход.
3. Да, так как настоящий работник должен быть совладельцем.
4. Вряд ли: на зароботке это не скажется участие в управлении меня не интересует, а работе это мешает.
5. Нет, не нужны мне лишние заботы.

20. Что Вы, прежде всего, учитываете, когда оцениваете успехи другого работника а Вашей организации?

Можете дать ОДИН ИЛИ ДВА варианта ответа:

1. Его зарплату, доходы, материальное положение.
2. Уровень его профессионализма, квалификации.
3. Насколько хорошо он устроился.
4. Насколько его уважают в организации.
5. Насколько он самостоятелен, независим.

21. Если положение в Вашей организации ухудшится, на какие перемены в Вашей работе и положении Вы согласитесь ради того, чтобы остаться на работе?

Можете дать СКОЛЬКО УГОДНО ответов:

1. Освоить новую профессию.
2. Работать неполный рабочий день или перейти на менее квалифицированную работу и меньше получать.
3. Перейти на менее удобный режим работы.
4. Работать более интенсивно.
5. Соглашусь просто терпеть, потому что деваться некуда.
6. Скорее всего, я просто уйду из этой организации.

22. Если Вы - РУКОВОДИТЕЛЬ, то что Вас привлекает, прежде всего, в этом положении?

Можете дать ОДИН ИЛИ ДВА варианта ответа:

1. Возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.
2. Возможность принести наибольшую пользу организации.
3. Высокий уровень оплаты.
4. Возможность организовывать работу других людей.
5. Возможность наилучшим образом применить свои знания и умения.
6. Ничего особенно не привлекает, за положение руководителя не держусь.

23. Если Вы НЕ ЯВЛЯЕТЕСЬ РУКОВОДИТЕЛЕМ, то хотели бы Вы им стать?

Можете дать ОДИН ИЛИ ДВА варианта ответа:

1. Да, поскольку это даст возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.
2. Не против, если это нужно для пользы дела.
3. Да, так как при этом я смогу лучше применить свои знания и умения.
4. Да, если это будет должным образом оплачиваться.
5. Нет, профессионал может отвечать только за самого себя.
6. Нет, руководство меня не привлекает, а хорошо заработать я могу и на своем месте.
7. Да, чем я хуже других?
8. Нет, это слишком большая нагрузка для меня.

II. Ключ к тесту

Идентификация типов трудовой мотивации

Вопросы	Типы трудовой мотивации, идентифицируемые соответствующими вариантами (номера) ответов				
	ИН	ПР	ПА	ХО	ЛЮ
1	4	2	3	1	5

2	1	3	4	2	5
3	3	2	5	4	1
4	1	2	4	3	5
5	1	2	3	5	4
6					
7	1	1	3	3	
8	1	3	3	1	
9	3	1			
10	3	3	3	1	3
11	1	3	1		
12	1	1	3	3	
13	1				
14	3	3	1		
15	2	3	1	1	4
16	5	2	3	1	4
17	4	2	1	3	5
18	2	4	1	3,1	5
19	3	1	5	2	4
20	1	2	4	5	3
21	4,6	1,4,7	1,2,4,5	1,2,4	2,5
22	3,6	5	2	1	4
23	4,6	3,5	2	1,3	7,8

III. Характеристика типов трудовой мотивации

6. Люмпенизированный тип (ЛЮ).

Относится к избегательному классу мотивации.

Характеристика:

- все равно, какую работу выполнять, нет предпочтений;
- согласен на низкую оплату, при условии, чтобы другие не получали больше;
- низкая квалификация;
- не стремится повысить квалификацию, противодействует этому;
- низкая активность и выступление против активности других;
- низкая ответственность, стремление переложить ее на других;
- стремление к минимизации усилий.

7. Инструментальный тип (ИН).

Относится к достижительному классу мотивации.

Характеристика:

- интересуется цена труда, а не его содержание (то есть труд является инструментом для удовлетворения других потребностей, отсюда и название этого типа мотивации);
- важна обоснованность цены, не желает "подачек";
- важна способность обеспечить свою жизнь самостоятельно.

8. Профессиональный тип (ПР).

Относится к достижительному классу мотивации.

Характеристика:

- интересуется содержанием работы;
- не согласен на неинтересные для него работы сколько бы за них не платили.
- интересуют трудные задания - возможность самовыражения;
- считает важной свободу в оперативных действиях;
- важно профессиональное признание, как лучшего в профессии.

9. Патриотический тип (ПА).

Относится к достижительному классу мотивации.

Характеристика:

- необходима идея, которая будет им двигать;
- важно общественное признание участия в успехе;
- главная награда - всеобщее признание незаменимости в фирме.

10. Хозяйский тип (ХО).

Относится к достижительному классу мотивации.

Характеристика:

- добровольно принимает на себя ответственность;
- характеризуется обостренным требованием свободы действий;
- не терпит контроля.

IV. Формы стимулирования

- Негативные. Выговоры, наказания, угроза увольнения.
- Денежные. Заработная плата, премии и другие надбавки.
- Натуральные. Покупка/аренда жилья/автомобиля.
- Моральные. Грамоты, доски почёта, награды и пр.
- Забота о сотруднике. Предоставление медицинского страхования, социального страхования, создание условий для отдыха и пр.
- Организационные. Условия и содержание работы, организация труда.
- Привлечение к совладению, управлению.

Реакция на вышеперечисленные стимулы может быть положительной, отрицательной или вообще отсутствовать.

Формы стимулирования	Мотивационный тип				
	Инструментальный	Профессиональный	Патриотический	Хозяйский	Избегательный

Негативные	Нейтральна	Запрещена	Применима	Запрещена	Базовая
Денежные	Базовая	Применима	Нейтральна	Применима	Нейтральна
Натуральные	Применима	Нейтральна	Применима	Нейтральна	Базовая
Моральные	Запрещена	Применима	Базовая	Нейтральна	Нейтральна
Патернализм	Запрещена	Запрещена	Применима	Запрещена	Базовая
Организационные	Нейтральна	Базовая	Нейтральна	Применима	Запрещена
Участие в управлении	Нейтральна	Применима	Применима	Базовая	Запрещена

V. Результаты исследования

Сотрудник	Мотивационный тип	Формы стимулирования
Ведущий аудитор 1	Хозяйский тип	Денежные, организационные, участие в управлении
Ведущий аудитор 2	Хозяйский тип	Денежные, организационные, участие в управлении
Аудитор 1	Патриотический тип	Негативные, натуральные, моральные, патернализм
Аудитор 2	Патриотический тип	Негативные, натуральные, моральные, патернализм
Аудитор 3	Патриотический тип	Негативные, натуральные, моральные, патернализм
Аудитор 4	Хозяйский тип	Денежные, организационные, участие в управлении
Помощник аудитора 1	Профессиональный тип	Денежные, моральные, организационные
Помощник аудитора 2	Инструментальный тип	Натуральные
Помощник аудитора 3	Профессиональный тип	Денежные, моральные, организационные
Помощник аудитора 4	Инструментальный тип	Натуральные
Помощник аудитора 5	Профессиональный тип	Денежные, моральные, организационные
Помощник аудитора 6	Профессиональный тип	Денежные, моральные, организационные
Помощник аудитора 7	Инструментальный тип	
Помощник аудитора 8	Профессиональный тип	Денежные, моральные, организационные
Помощник аудитора 9	Люмпенизированный тип	Натуральные, базовая
Помощник аудитора 10	Инструментальный тип	Натуральные
Помощник аудитора 11	Хозяйский тип	Денежные, организационные, участие в управлении
Помощник аудитора 12	Люмпенизированный тип	Натуральные, базовая
Помощник аудитора 13	Патриотический тип	Негативные, натуральные, моральные, патернализм
Секретариат 1	Инструментальный тип	Натуральные
Секретариат 2	Профессиональный тип	Денежные, моральные, организационные
Кадровая служба	Профессиональный тип	Денежные, моральные, организационные

»