социальная стоимость бизнеса

возможности повышения стоимости компании в период кризиса через её социальный капитал

Аннотация

В статье показано, что источником роста рыночной стоимости компаний является наращивание их социального капитала через уважительное отношение руководства к рядовым сотрудникам, создание действенной системы нефинансового стимулирования сотрудников, а также применение харизматической и экспертной моделей лидерства на всех уровнях управления.

Ключевые слова: стоимость компании, интеллектуальный капитал, социальный капитал; уважение и взаимные обязательства; программы стимулирования, финансовые и нефинансовые стимулы, «интеллектуальные работники», харизматическая и экспертная модели лидерства, доверие, уважение, доброжелательность, компетентность

Рыночная стоимость организации представляет собой совокупность её материальных (деньги и имущество) и нематериальных ресурсов. В основанной на знаниях экономике постиндустриального периода именно нематериальные ресурсы превратились в тот фактор, который вносит существенный вклад в формирование стоимости компании, и потому он требует к себе более пристального внимания со стороны руководителей. Стоимость нематериальных активов организации не ограничивается величиной её интеллектуального капитала, имиджем и репутацией, торговыми марками. В то же время интеллектуальный капитал любой организации включает не всегда очевидную и потому не всегда учитываемую стоимость взаимоотношений как внутри организации, так и вне её (взаимоотношения с покупателями, поставщиками, деловыми партнёрами).

Бодункова А.Г.
соискатель кафедры менеджмента Института права и управления, Владивостокский государственный университет экономики и сервиса
anna.bodunkova@vvsu.ru

Тремя составляющими интеллектуального капитала являются:
1) *человеческий капитал* – знания, умения и способности работников организации;
2) *социальный капитал* – запасы знаний и их перемещение внутри и вне организации на основе взаимоотношений участников;
3) *структурный капитал* – формализованные знания, которыми владеет организация и которые хранятся в её базах данных, инструкциях, чертежах, программах и т.п.
Концепция интеллектуального капитала, схематично представленная на *рис. 1*, отражает то, каким образом человеческий капитал (знания, умения, навыки отдельных сотрудников) сохраняется и используется, как эти знания приумножаются и расширяются благодаря наличию социального капитала (взаимодействие между носителями знаний, сотрудниками), и как в результате этого создаётся структурный или организационный капитал (формализованные или институциализированные знания), которым владеет организация. Эффективность деятельности организации зависит не столько от наличия человеческого капитала, сколько от успешного его использования, от желания сотрудников организации делиться своими уникальными знаниями и умениями.

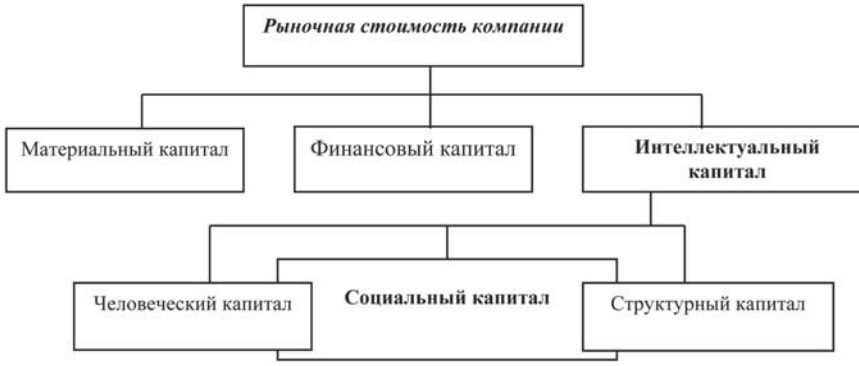


Рис. 1. Рыночная стоимость компании – интеллектуальный капитал – социальный капитал

Деятельность организации в экономике, основанной на знаниях, создаёт все условия для того, чтобы её интеллектуальный капитал постоянно развивался, и ключевую роль в этом играет социальный капитал, то есть взаимодействие между людьми.

Социальный капитал – это знания, которые передаются и развиваются через взаимоотношения между работниками, партнерами, поставщиками и покупателями. Он создается, благодаря обмену знаниями, а это требует существования общей организационной среды, в которой мог бы свободно и непрерывно осуществляться подобный обмен.

Однако в условиях финансово-экономического кризиса руководство большинства компаний, по-прежнему основное внимание уделяет сохранению и накоплению материальных и финансовых ресурсов, не считая для себя возможным инвестировать в такой неявный или недостаточно очевидный ресурс компании, как социальный капитал. При этом не учитывается тот факт, что именно социальный капитал позволяет мобилизовать и эффективно использовать дополнительные ресурсы компании, не требуя привлечения больших финансовых и материальных средств. Доброжелательные, честные, открытые и прочные социальные отношения между сотрудниками, между руководителями и рядовыми сотрудниками обуславливают эффективность деятельности каждого члена коллектива или группы, а также всей компании на всех её уровнях.

Данные исследования, проведенного международной консалтинговой компанией McKinsey & Company в конце 2009 года, показывают, что руководство фирм, корректируя программы стимулирования своих работников в условиях экономического кризиса, не только не оптимизирует свои финансовые ресурсы, но и не способствует накоплению социального капитала (*рис. 2*).

По мнению респондентов, участвовавших в опросе, три главных нематериальных стимула – похвала непосредственного руководи-

деятельность организации в экономике, основанной на знаниях, создаёт все условия для того, чтобы её интеллектуальный капитал постоянно развивался, и ключевую роль в этом играет социальный капитал, то есть взаимодействие между людьми



Рис. 2. Финансовые и нефинансовые стимулы, используемые компаниями (анализ McKinsey)

теля, внимание со стороны высшего руководства и возможность руководить проектом или командой – являются не только не менее, но часто даже более эффективными мотиваторами (67%, 63% и 62% соответственно), чем такие виды материальных стимулов, как вознаграждение по результатам работы (60%), увеличение базовой части заработной платы (52%) и предоставление сотруднику компании пакета акций или опционов (36%). Совершенно очевидно, что руководство компаний преувеличивает значимость финансовых стимулов и недооценивает значение нефинансовых видов стимулирования.

Если 70% респондентов отметили, что их программы стимулирования и мотивации сотрудников всё-таки были пересмотрены в 2009 году с учётом потребностей сотрудников, то лишь немногие руководители (34%) пошли дальше простого сокращения затрат на выплаты бонусов: 66% топ-менеджеров признались, что основной причиной изменения программ

стимулирования сотрудников стала необходимость сократить расходы, 27% в качестве причины для изменений назвали повышение мотивации сотрудников, и только 7% обосновали изменение своих программ стимулирования необходимостью привлечь новые таланты (*рис. 3*).

Непонимание руководителями организаций современных тенденций в управлении человеческими ресурсами нашло отражение в том, что, несмотря на значительное снижение за последний год эффективности финансовых стимулов, руководство некоторых компаний свернуло не столько их использование, сколько систему нематериального стимулирования. 13% респондентов отметили, что руководители стали реже хвалить своих сотрудников, 20% – что сотрудникам стали реже предоставлять возможность руководить проектами или возглавлять рабочие команды и 26% респондентов заявили о том, что топ-менеджмент компаний почти совсем «не балует» рядовых работников своим вниманием.

Результаты представленных выше исследований экспертов McKinsey перекликаются со списком оптимальных лидерских компетенций, способствующих развитию потенциала сотрудников компании XXI века и повышению их эффективности.

Список оптимальных лидерских компетенций

1. Готовность взять на себя ответственность за коллектив.
2. Готовность отвечать за коллективный результат даже в случае провала.
3. Предпочтение общего результата личному.

доброжелательные, честные, открытые и прочные социальные отношения между сотрудниками, между руководителями и рядовыми сотрудниками обуславливают эффективность деятельности каждого члена коллектива или группы, а также всей компании на всех её уровнях



Рис. 3. Основные причины изменения программ стимулирования сотрудников (анализ McKinsey)

4. Позитивное отношение к людям.
5. Обучаемость, стремление развиваться.
6. Отсутствие боязни сильных подчинённых.
7. Умение и готовность вдохновлять.
8. Умение слышать других.
9. Готовность и способность учить других.
10. Наличие качеств эксперта или отличного управленца.
11. Умение организовать других.
12. Наличие собственной точки зрения.
13. Готовность к непопулярным решениям.
14. Стрессоустойчивость.
15. Отсутствие стремления самоутверждаться за счёт других.

Анализ данных компетенций приводит к выводу о том, что для организаций, действующих в условиях экономики знаний, наиболее эффективными оказываются три модели лидерства:

- *харизматическая модель* (построенная на личном обаянии и энергетике, умении вдохновлять и вести за собой – компетенции №№1, 4, 6, 7, 11, 12, 13);
- *экспертная модель* (основанная на глубоких специальных знаниях, способности к анализу и практическому решению сложных проблем – компетенции №№2, 5, 9, 10, 12, 13, 14, 15);
- *модель, сочетающая свойства обеих.*

Харизматическая модель лидерства оказывается наиболее эффективной для предприятий сферы торговли, коммерческой и рекламной деятельности, обслуживания клиентов, маркетинга, то есть там, где наибольшее значение имеют умение создать доброжелательную атмосферу взаимного доверия и уважения, умение располагать к себе людей, умение эмоционально влиять на сотрудников, создавая позитивный настрой на будущие успехи.

руководство компаний преувеличивает значимость финансовых стимулов и недооценивает значение нефинансовых видов стимулирования

Экспертная модель лидерства наиболее эффективна там, где на первом месте стоит профессионализм и экспертные знания, а успех лидера определяется не столько коммуникативными навыками, сколько наличием у него специальных знаний, умений и навыков. К таким областям в первую очередь относятся финансы и информационные технологии.

ая
ть бизнеса

Сочетание двух моделей лидерства – харизматической и экспертной – представляет собой наиболее оптимальный вариант управления «интеллектуальными работниками» («knowledge workers» по определению П. Друкера).

«Как сделать «интеллектуальных работников» более продуктивными? Знания по определению всегда специализированы. Никто не может знать очень хорошо много вещей. ...И раз уж нам приходится управлять работниками, обладающими такими знаниями, приходится признать, что специализация сама по себе непродуктивна. Она должна быть интегрирована вместе со знаниями других, интегрирована в команду. Вторая проблема в том, что «интеллектуальный работник» – не то чтобы «одиночка», но я бы назвал его солистом. И, чтобы сделать его эффективным, вы должны стать его защитником и покровителем, глазами и ушами, а может, и языком. Но проблема еще и в том, что, как правило, они не хотят быть управляемыми. Хорошие «интеллектуальные работники» хотят сохранить себя в неприкосновенности, считая себя и свою работу особенными, уникальными. Управление ими – очень сложная проблема, особенно когда престиж, популярность и оплата достаются менеджерам, а вы, тем не менее, должны развивать карьерную лестницу специалистов».

Следовательно, при решении сложных специфических или профессиональных задач, где главным является обеспечение профессиональной поддержки работы «интеллектуальных работников», более востребованной будет экспертная модель лидерства. А если решение проблемы потребует эмоционального воздействия на работника, вдохновения и создания отношений полного доверия и уважения в коллективе вообще, и с руководителем в частности, то более эффективной будет харизматическая модель.

Современные руководители должны научиться сочетать преимущества обеих моделей лидерства, что особенно оправданно в сферах деятельности, связанных с оказанием интеллектуальных услуг: аудиторские услуги,

личные встречи менеджмента компании со своими рядовыми сотрудниками важнее и эффективнее общих собраний коллектива

консалтинг, IT-услуги для внешнего клиента, креативная и образовательная деятельность, логистика и т.п., где одинаково востребованы как высокий уровень коммуникабельности и эмоциональности, так и профессионализм и компетентность.

Таким образом, проблему повышения эффективности работы компании и увеличения её рыночной стоимости даже в условиях ограниченности материальных и финансовых средств в период экономического кризиса можно было бы решить за счёт мобилизации усилий руководства на приумножении социального капитала компании, то есть на увеличении запасов знаний и улучшении условий для их перемещения, возникающих благодаря сети взаимоотношений внутри и вне организации. Для этого в управлении человеческими ресурсами руководители компании должны руководствоваться следующими ключевыми положениями:

1. *Необходима доброжелательность в отношениях менеджмента компании и рядовых сотрудников:* привлечение к участию в работе рабочих и фокус-групп, специальных комитетов и команд, выслушивание и учёт мнения рядовых сотрудников при разработке новых концепций товаров и услуг, новых направлений деятельности.

2. *Личные встречи менеджмента компании со своими рядовыми сотрудниками* важнее и эффективнее общих собраний коллектива: они отражают значимость сотрудника для компании и уважение к нему со стороны руководства, а также являются более мотивирующим фактором, чем неоплачиваемый или частично оплачиваемый отпуск, гибкий рабочий график или участие в тренинге.

3. *Важнейшим мотиватором для талантливых сотрудников,* повышающим эффективность работы компании в долгосрочной перспективе, *является руководство проектами:* сотрудники развивают в себе лидерские качества, сильнее ощущают причастность к судьбе компании, непосредственно участвуют в определении её будущего.

4. *Наиболее эффективными моделями руководства компанией* в условиях экономики, основанной на знаниях, *являются модели харизматического и экспертного лидерства и их сочетание.*

Литература

1. Dewhurst M., Guthridge M., Mohr E. Motivating people: Getting beyond money. The McKinsey Quarterly, November 2009. [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: http://www.McKinseyquarterly.com/Motivating_people_Getting_beyond_money_2460.
2. Иванова С. Развитие потенциала сотрудников. Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / Светлана Иванова, Дмитрий Болдогоев, Эмма Борчанинова, Анна Глотова, Оксана Жигилий. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
3. http://www.markus.spb.ru/directoru/drucker-lider.shtml.

КЭ

Bodunkova A.G.
applicant of the Management Department,
Institute of Law and Management,
Vladivostok State University of Economics and Service

Opportunities to increase the value of the company during the crisis through its social capital

Abstract

The article shows that the source of growth in the market value of companies is the growth of their social capital through respectful guidance of managers to officers, the establishment of an effective system of non-financial incentives for employees, as well as the use of charismatic models of leadership and expertise at all levels of government.

Keywords: company market value, intellectual capital, social capital, respect and mutual obligations, incentive programs, financial and nonfinancial incentives, knowledge workers, charismatic and expert models of leadership, trust, respect, kindness, competence