

Самая главная кнопка...

*человеческий капитал организации
как фактор ее инновационного развития:
управление по стадиям жизненного цикла*

Аннотация

В условиях экономики знаний важнейшим источником конкурентных преимуществ организации является человеческий капитал. Интенсификация инновационного развития организации возможна за счет повышения эффективности управления человеческим капиталом в соответствии с концепцией его жизненного цикла. Концепция предполагает управление формированием человеческих активов организации как непрерывным инвестиционным процессом, охватывающим этапы от определения потребности в человеческом капитале до его выбытия и замещения новыми активами. Для определения приоритетных направлений инвестиций в человеческие активы могут быть использованы различные критерии, в том числе эффективность инвестиций, степень их влияния на конкурентные преимущества организации, значимость для заинтересованных в ее деятельности сторон.

Ключевые слова: человеческий капитал, инвестиции, жизненный цикл, инновации, приоритеты, формирование, конкурентные преимущества, результативность, эффективность, заинтересованные стороны

В соответствии с теорией человеческого и интеллектуального капитала способность организации к непрерывной инновационной деятельности, создающей конкурентные преимущества, базируется на непрерывном развитии системы знаний и эффективном управлении этой системой. Успешная конкурентная борьба в инновационной экономике возможна для тех организаций, которые получили и развивают человеческие активы, позволяющие быстрее обучаться и эффективнее применять знания, быть более интеллектуальными и гибкими, чем конкуренты [1; 2].

Формирование человеческих активов современной организации представляет собой непрерывный инвестиционный процесс, охватывающий весь жизненный цикл человеческого капитала (период времени от зарождения потребности в человеческих активах до выбытия сформированного капитала

Краковская

Ирина Николаевна

канд. экон. наук, доцент,

кафедра экономики

и логистики,

Мордовский

государственный

университет

имени Н.П. Огарева

krakovskayain@mail.ru



по естественным причинам или в связи с достижением организацией поставленных целей и замещения выбывших активов новыми) [3, с. 46].

Управление человеческим капиталом

Управление человеческим капиталом – это воздействие на процессы его жизненного цикла, осуществляемое в соответствии со стратегией конкретной организации в целях повышения ее конкурентоспособности в инновационной экономике. Основные задачи управления человеческим капиталом организации заключаются в обеспечении роста ценности данного капитала, непрерывности его кругооборота, взаимодействия между различными его элементами, а также эффективности инвестиций в человеческие активы. Жизненный цикл человеческого капитала определяет содержание функций управления человеческими активами, в том числе:

- 1) определение потребности в человеческих активах и инвестициях в них на основе исследования внешней и внутренней среды организации, в том числе ее инновационного потенциала (рис. 1);
- 2) разработку стратегии инвестирования в человеческий капитал и формирования необходимых ресурсов, согласование ее с инновационной стратегией организации;
- 3) отбор проектов инвестирования в человеческие активы (в том числе проектов формирования человеческого капитала за счет внешних и внутренних источников, проектов развития человеческих ресурсов, аккумуляции и сохранения знаний персонала, их преобразования в интеллектуальные активы организации, проектов выбытия человеческих ресурсов и капитала);
- 4) реализацию и мониторинг эффективности перечисленных проектов;
- 5) подготовку решений о своевременном выходе из неэффективных проектов и реинвестировании средств.

Задача рационального использования ресурсов, направляемых на инвестирование в человеческий капитал, требует определения приоритетных направлений инвестиций. Для этого могут быть использованы такие критерии, как количество факторов успеха организации, на формирование которых оказывают влияние инвестиции в человеческий

**формирование
человеческих
активов современной
организации
представляет собой
непрерывный
инвестиционный
процесс, охватыва-
ющий весь жизненный
цикл человеческого
капитала**



Рис. 1. Управление человеческим капиталом как элемент стратегии инновационного развития организации

управление человеческим капиталом – это воздействие на процессы его жизненного цикла, осуществляемое в соответствии со стратегией конкретной организации в целях повышения ее конкурентоспособности в инновационной экономике

капитал, эффективность инвестиционных процессов, их значимость для заинтересованных в деятельности организации сторон [4, с. 107–127; 5, с. 209]. Инвестиционные процессы, реализуемые на разных стадиях жизненного цикла человеческого капитала организации, можно объединить в три группы: *процессы формирования, развития и сохранения человеческих активов*. Чем больше число факторов успеха организации, на которые оказывает влияние каждая группа процессов, тем выше приоритетность данного направления инвестиций.

Оценки качества процессов инвестирования в человеческий капитал

Основными критериями уровня организации действующих управленческих процессов являются соответствие их фактических показателей плановым и адекватность результатов затратам. Результативность инвестиционных процессов формирования, развития и сохранения человеческого капитала организации может быть оценена сводными коэффициентами выполнения планов по результатам инвестирования, отражающими превышение фактического показателя каждого результата инвестирования над запланированным показателем.

телем. Сравнительную эффективность различных направлений инвестирования в человеческий капитал можно определить как соотношение индексов роста фактических результатов инвестирования в человеческий капитал и фактических затрат на реализацию соответствующего инвестиционного процесса в отчетном году по сравнению с предыдущим годом.

Анализ показателей результативности и эффективности инвестиционных процессов позволяет составить матрицы, характеризующие уровень организации (качество) этих процессов. Для анализа коэффициентов выполнения планов используется следующая шкала: меньше 100% (невыполнение планов, неудовлетворительная оценка), от 100 до n % (достаточный уровень выполнения, удовлетворительная оценка) и более n % (хорошая оценка). Число n выбирается в соответствии со среднегодовыми темпами роста показателей человеческого капитала организации. На рис. 2 сплошные стрелки показывают возможности положительных изменений в процессах инвестирования в человеческий капитал, пунктирные стрелки – направления нежелательных изменений.

полимо достигнутых результатов, качество любого процесса характеризуется также затратами на его реализацию

		Динамика фактических показателей развития человеческого капитала	
		Положительная	Отрицательная
Величина коэффициентов выполнения планов	Больше n %	1. «Процессы высокого качества»	2. «Процессы снижающегося качества»
	100– n %	3. «Процессы хорошего качества»	4. «Процессы удовлетворительного качества»
	Меньше 100%	5. «Процессы недостаточного качества»	6. «Процессы неудовлетворительного качества»

Рис. 2. Матрица оценки качества процессов инвестирования в человеческий капитал на основе анализа результативности инвестиций

Категории процессов инвестирования

Матрица позволяет разделить все процессы инвестирования в человеческий капитал на шесть категорий:

- 1) *высоко результативные процессы с положительной динамикой;*
- 2) *высоко результативные процессы с отрицательной динамикой* (со снижающейся результативностью), которые можно и необходимо активизировать дополнительными стимулирующими инвестициями;
- 3) *процессы средней результативности с положительной динамикой*, для повышения отдачи от которых необходимы как дополнительные инвестиции, так и совершенствование организационного и экономического механизмов их реализации;
- 4) *процессы со средней, снижающейся отдачей*, для которых всегда существует риск падения их результативности ниже критического уровня;
- 5) *низко результативные процессы с положительной динамикой*, которые требуют постоянного внимания менеджмента организации, разработки и реализации специального комплекса мероприятий, выходящих за рамки данного направления инвестиций в человеческий капитал;
- 6) *низко результативные процессы с отрицательной динамикой*, угрожающие реализации стратегических и тактических планов организации уже в настоящий момент.

Помимо достигнутых результатов, качество любого процесса характеризуется также затратами на его реализацию. Процессы высокого качества отличаются своего рода «положительным эффектом роста масштаба», т.е. рост их результатов опережает рост затрат. Наибольший интерес у инвесторов, как правило, вызывают те процессы и мероприятия, которые дают максимальную отдачу на рубль вложенных средств (ячейки 1, 2 и 3 матрицы – рис. 2).

Оценка приоритетности инвестиций в человеческие активы

Оценка приоритетности инвестиций в человеческие активы заключается в том, чтобы выявить их значимость для заинтересованных сторон в качестве которой выступают сама организация как система, ее подразделения, отдельные работники, потребители продукции и услуг организации, ее деловые

Таблица 1

Оценка приоритетности инвестиционных процессов формирования, развития и сохранения человеческого капитала в организации

Инвестиционные процессы	Параметр оценки				Приоритетность реорганизации		Приоритетность инвестирования	
	Влияние на факторы успеха организации	Качество процесса		Значимость для заинтересованных сторон	Общая оценка*	Место	Общая оценка**	Место
		По результативности	По эффективности					
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Формирование человеческого капитала	2	1	1	1	5	1	3	2
2. Развитие интеллектуальной составляющей человеческого капитала в результате обучения и повышения квалификации персонала	1	2	2	1	6	2	2	1
3. Сохранение и развитие физической и социальной составляющих человеческого капитала в результате реализации социальных программ	3	2	1	2	8	3	5	3

* сумма оценок в столбцах 2, 3, 4 и 5.

** сумма оценок в столбцах 2 и 5.

партнеры и внешняя среда в широком понимании (экономика и общество).

Результаты оценки приоритетности процессов инвестирования в человеческий капитал по всем критериям можно свести в *табл. 1*, которая представляет собой условный пример оценки.

Процессам, оказывающим сильное влияние на факторы успеха организации и соответственно более значимым, присваивается 1 балл; процессам, оказывающим влияние средней степени, – 2 балла, слабое влияние – 3 балла.

Аналогично, 1 балл присваивается процессам, имеющим высокую значимость для заинтересованных

предложенная методика позволяет выделить из массы различных вариантов инвестиций в человеческие активы действительно важные для инновационного развития и конкурентоспособности организации направления

сторон, 2 балла – процессам средней значимости, 3 балла – процессам низкой значимости.

Процессам, которые имеют высокое качество (меньше, чем другие, нуждаются в дополнительных расходах на совершенствование), присваивается значение 3 балла. Процессам, которые характеризуются хорошим и снижающимся качеством по результативности либо по эффективности, присвоено значение 2, процессам с удовлетворительным или недостаточным качеством – значение 1, прочим процессам – значение 0.

Данные, приведенные в столбцах 6 и 7 табл. 1, показывают, какие процессы инвестирования в человеческий капитал нуждаются в реорганизации, так как имеют высокую значимость, но недостаточную управляемость. Данные, приведенные в столбцах 8 и 9, отражают приоритетность того или иного направления инвестиций в человеческий капитал в зависимости от значимости этих инвестиций для конкурентоспособности организации и без учета качества соответствующего инвестиционного процесса.

Вывод

Предложенная методика позволяет выделить из массы различных вариантов инвестиций в человеческие активы действительно важные для инновационного развития и конкурентоспособности организации направления. Использование методики также дает возможность проводить диагностику и своевременно совершенствовать процессы, направленные на реализацию выбранных инвестиционных приоритетов, способствуя росту эффективности инвестиций.

В соответствии с концепцией жизненного цикла человеческого капитала инвестиции организации в ее человеческие активы не ограничиваются расходами на обучение персонала, но включают также затраты на поиск, отбор, адаптацию, карьерное продвижение, мотивацию сотрудников, охрану труда. Использование такого расширенного подхода позволяет более точно определять величину инвестиционных затрат и стоимость человеческого капитала, эффективнее управлять процессами его накопления на основе системного подхода, объединяющего методологию менеджмента знаний, управления человеческими ресурсами и инвестиционно-го менеджмента.

Литература

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е издание / М. Амстронг; пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2004. – 832 с.
2. Лукичева Л. И. Управление интеллектуальным капиталом: учебное пособие / Л. И. Лукичева. – 2-е изд., стер. – М.: Омега-Л, 2009. – 551 с.
3. Краковская И. Н. Стратегическое управление инвестициями в человеческий капитал в высших учебных заведениях: монография / И. Н. Краковская. – Саранск: Изд-во Мордов. ун-та, 2009. – 296 с.
4. Т. П. Данько, С. В. Ильдеменов, А. Д. Киселев. – М.: Эксмо, 2005. – 592 с.
5. Харрингтон Дж. Совершенство управления ресурсами / Дж. Харрингтон; пер. с англ. А. Л. Раскина, В. В. Шахлевича; под науч. ред. В. В. Брагина. – М.: Стандарты и качество, 2008. – 352 с.

КС

Irina N. Krakovskaya

*Cand. of Econ. Sci., Associate Professor, Chair of Economics and Logistics
N. P. Ogarev Mordovia State University*

Human capital of organization as factor of it's innovative development: lifecycle stages-based management

Abstract

In the knowledge economy human capital is the most important source of competitive advantages. Intensification of economic development of the company is possible only at the expense of effectiveness rise of human capital management in accordance with conception of its lifecycle. The conception presupposes management of organizational human assets formation as continuous investment process, which covers stages from finding the need for human capital to its dropout and substitution with new assets. Various criteria could be used to determine the main tendencies for investments in human assets. For example: investment effectiveness, the degree of their influence on competitive advantages of the company, importance for parties interested in its activity.

Keywords: human capital, investment, lifecycle, innovations, priorities, formation, competitive advantages, effectiveness, interested parties