

Концептуальная модель управления развитием человеческого капитала промышленного предприятия и критерий эффективности

© 2012 А.С. Томашов
первый проректор

Институт повышения квалификации руководящих работников и специалистов топливно-энергетического комплекса, г. Екатеринбург
E-mail: 3811459@ mail.ru

Предложена концептуальная модель управления развитием человеческого капитала промышленного предприятия, позволяющая сформировать предпосылки для создания устойчивых конкурентных преимуществ предприятия, основанных на гармонизированных профилях компетенций предприятия и сотрудников, и увеличения стоимости промышленного предприятия за счет ценности человеческого капитала.

Ключевые слова: человеческий капитал, интеллектуальный капитал, профессиональные компетенции, управление развитием человеческого капитала, система управления развитием человеческого капитала.

Одной из ключевых задач инновационной стратегии государства является наращивание человеческого потенциала в сфере науки, образования, технологий и инноваций. Определяющим фактором устойчивого развития и экономического роста предприятия становится человеческий капитал, поскольку конкурентные преимущества любого предприятия во многом достигаются за счет знаний, информации, инноваций, источником которых выступает человек.

Учитывая условия глобализирующейся экономики, предприятия постоянно изыскивают все новые ресурсы для оптимизации и повышения эффективности собственных процессов. В данном контексте особое внимание уделяется персоналу, а точнее, возможностям его развития. В этой связи высокую актуальность приобретает решение задачи управления развитием (УР) человеческого капитала (ЧК) промышленного предприятия (ПП).

Укрупненная схема концептуальной модели УР ЧК ПП представлена на рисунке.

Одной из важных задач, решаемых в рамках разработки концептуальной модели УР ЧК ПП, является обоснованный выбор стратегии развития ПП с учетом существующих возможных стратегий развития предприятия и целеполагания предприятия на всех видах рынка.

В настоящем исследовании в качестве конкурентных стратегий предлагается позиционировать ПП в рамках четырех основных стратегий: генератора, инноватора, имитатора, консерватора¹.

Стратегия предприятия-генератора сопряжена с выработкой принципиально новых идей, технологий, моделей и видов продукции, не име-

ющих аналогов или соответствующих передовым разработкам и (или) аналогам в смежных областях. При этом концептуальная стратегия и инновационная политика предприятия должны быть ориентированы на максимальное стимулирование генерации новаций, а также на поддержку, реализацию, трансферт и продвижение новаций с доведением их до уровня инноваций.

Стратегия предприятия-инноватора подразумевает стратегию, позволяющую выходить на глобальный рынок с предложениями реализованных новаций на различных сегментах и видах рынков. Для данной стратегии характерна инновационность продуктовой политики, новизна применяемых конструкторских и технологических решений, ориентация на лучшие достижения науки и техники, производство новых знаний и, как следствие, повышение конкурентоспособности предприятия на российских и мировых рынках товаров, труда и капитала.

Вышеупомянутым стратегиям присуща высокая эффективность. Предприятия, реализующие эти типы стратегии, должны иметь высокий потенциал для проведения НИОКР, хорошую систему обеспечения качества продукции, высокопрофессиональных сотрудников и развитую систему маркетинга.

Необходимо отметить, что именно реализация данных стратегий позволяет предприятию сформировать долгосрочные конкурентные преимущества, выдвигая при этом наиболее высокие требования к качеству управления.

Учитывая высокую неопределенность исследовательской деятельности, а также непредска-

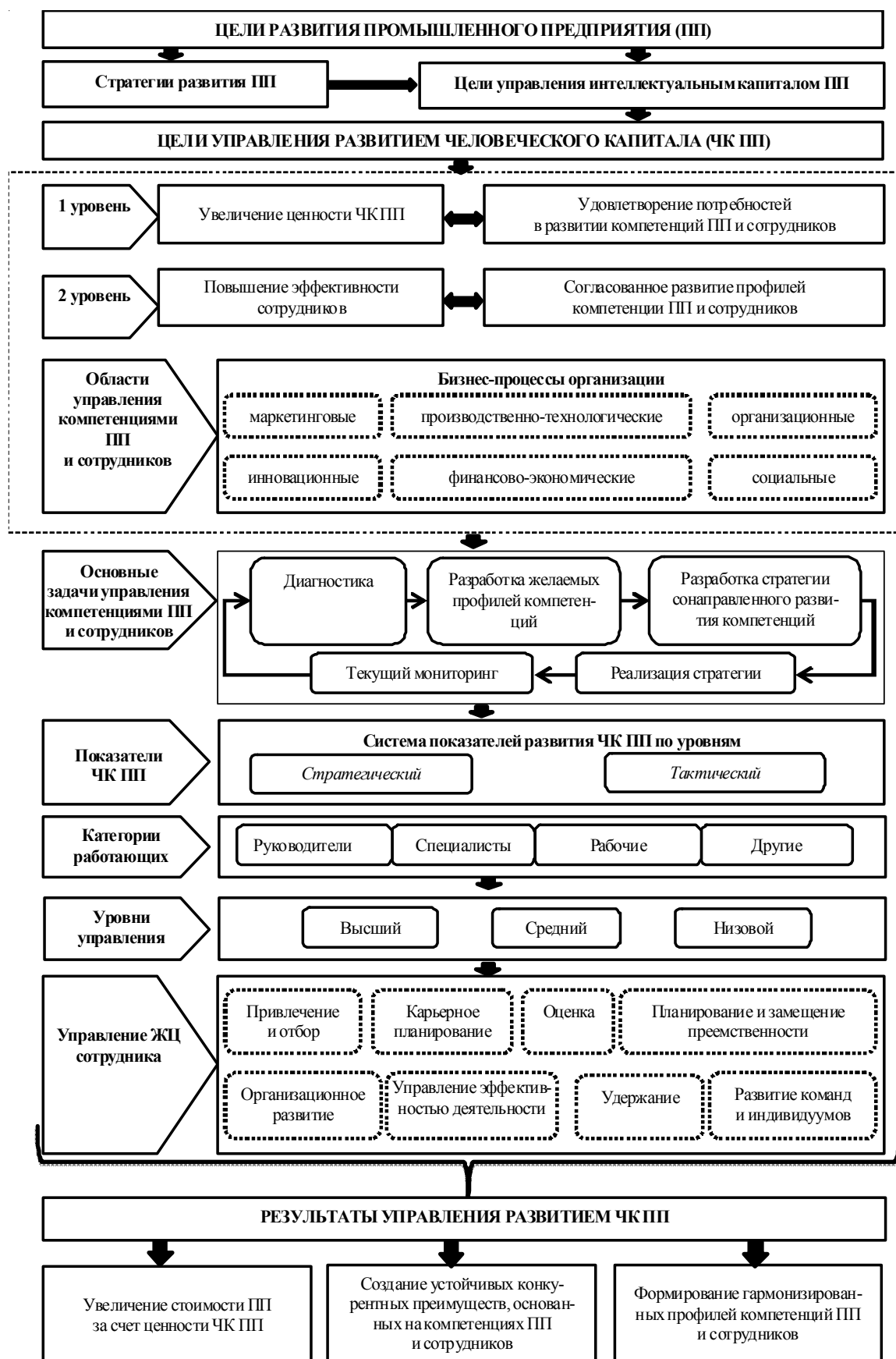


Рис. Концептуальная схема УР ЧК ПП

зуюмость рыночного спроса на новые продукты, следует отметить, что данные стратегии связаны с максимальным риском.

Стратегия имитатора ориентирована лишь на имитацию существующих отечественных и зарубежных инноваций за счет их приобретения в виде патентов или лицензий. При этом они могут достигать максимально возможной для них инновационной активности и уровня технического капитала при эффективном использовании создаваемого инновационного потенциала. Дальнейшее развитие имитатора сопряжено с переходом в категорию “молодого инноватора”. Очевидно, что реализация данной стратегии не обеспечит предприятию получение сверхприбылей, но и риск потерпеть неудачу в данном случае существенно ниже, чем для предприятия-генератора или предприятия-инноватора.

Стратегия консерватора нацелена на производство стандартной массовой продукции. При реализации данной стратегии возможны технологические заимствования, приобретение за рубежом машин и оборудования, связанные с совершенствованием освоенной номенклатуры продукции. Состояние внешней среды характеризуется тем, что она не ориентирована на поддержание и стимулирование развития человеческого капитала ПП.

Проведенные исследования показывают, что выбор стратегии развития предприятия необходимо осуществлять с учетом внешних факторов, влияющих на стратегию управления развитием человеческого капитала предприятия, среди которых можно выделить макроэкономические параметры, а также конкуренцию и состояние рынка сбыта.

Макроэкономические параметры, включающие в себя темпы экономического роста, уровень инфляции и безработицы, структурные изменения, оказывают сильное воздействие как на стратегию управления человеческим капиталом (потребности в человеческом капитале), так и на ситуацию на рынке труда (предложение человеческого капитала). Так, устойчивый экономический рост, как правило, приводит к увеличению платежеспособного спроса в экономике и предоставляет предприятию возможности для увеличения объемов реализации. Одновременно с этим наблюдается возрастание спроса на труд, меняются потребности предприятия в человеческом капитале. Поскольку в России экономические прогнозы недостаточно развиты, предприятию необходимо самостоятельно определить не только влияние известной макроэкономической динамики на потребности предприятия в рабочей силе, но и предугадать, какой будет эта динамика.

Разработка и внедрение инноваций могут самым кардинальным способом изменить потребности предприятия в сотрудниках, в связи с этим необходимо заблаговременно оценить влияние возможного внедрения инноваций на потребности предприятия в человеческих ресурсах.

Основным фактором, оказывающим влияние на потребности предприятия в работниках, выступают конкуренция и состояние рынка сбыта, изменяющиеся под воздействием множества факторов. Усиление конкуренции на стабильном или сокращающемся рынке ставит перед предприятием вопрос о сокращении численности своих сотрудников. И наоборот, быстро растущий спрос на продукцию организации является индикатором необходимости набора дополнительной рабочей силы. В данном случае специалистам предприятия необходимо определить тенденции развития рынка сбыта и их влияние на потребности организации в сотрудниках и раньше своих конкурентов воспользоваться этим преимуществом - заранее осуществить подбор квалифицированных специалистов, ожидая увеличения спроса на свою продукцию.

Ключевым фактором, обуславливающим выбор стратегии предприятия, является давление конкуренции, при этом конкуренция с импортом и иностранными производителями в России будет способствовать ориентации на инновационные стратегии (лидерства по цене или дифференциации).

Предприятия, реализующие данный тип стратегии, должны предпринимать усилия для формирования и поддержки человеческого капитала в соответствии с изменяющимися потребностями производства, уделять особое внимание организованному обучению сотрудников, осуществлять большие вложения в человеческий капитал, так как производить на рынке товары нового качества с особыми потребительскими свойствами смогут только высокопрофессиональные сотрудники.

Обоснованный выбор стратегии развития предприятия позволит выяснить цели развития в области управления интеллектуальным капиталом ПП, что, в свою очередь, позволит определить цели развития ЧК ПП.

Исследованиями установлено, что именно ЧК ПП выступает одной из центральных компонент интеллектуального капитала и основным источником создания добавленной стоимости предприятия, так как именно человеческий капитал служит фундаментом капитала знаний предприятия, поскольку, что касается всех остальных составляющих интеллектуального капитала, или они являются производными деятельности человечес-

кого капитала, или влияние человеческого фактора на них имеет определяющее значение.

Концептуальная модель УР ЧК ПП вуза предполагает создание системы управления развитием (СУР) ЧК ПП.

Разработка сложных систем, к которым, безусловно, относится СУР ЧК ПП, предусматривает решение нескольких групп задач:

- определение целей и функций системы;
- разработка структуры системы и структуры ее отдельных элементов;
- установление взаимосвязи структурных элементов системы;
- выявление объектов и субъектов управления и места СУР ЧК ПП в общей системе управления предприятием;
- определение критерия эффективности функционирования СУР ЧК ПП.

В настоящем исследовании *под управлением развитием человеческого капитала промышленного предприятия* понимается процесс целенаправленного, согласованного по времени и задачам развития профилей компетенций предприятия и сотрудников, позволяющий обеспечивать предприятию устойчивые конкурентные преимущества. При этом *человеческий капитал промышленного предприятия* был определен как совокупность постоянно развивающихся компетенций сотрудника, обеспечивающих увеличение стоимости промышленного предприятия.

Необходимость создания СУР ЧК ПП вызвана наличием потребности в обеспечении конкурентоспособности предприятия на всех профильных рынках. Для удовлетворения этой потребности формулируются цели СУР ЧК ПП, учитывающие требования предприятия к собственным компетенциям и к компетенциям своих работников:

- увеличение ценности ЧК ПП за счет удовлетворения потребностей в развитии согласованных компетенций предприятия и сотрудников;
- повышение эффективности деятельности сотрудников предприятия за счет сопоставленного развития профилей компетенций ПП и сотрудников.

Очевидно, что цели СУР ЧК ПП не являются независимыми, а дополняют друг друга. Следовательно, повышение эффективности деятельности сотрудников и, как результат, рост ценности ЧК ПП будут происходить только в случае, если профили требуемых компетенций сотрудников и ПП будут максимально совпадать.

Формирование целей и определение задач любой СУ могут быть осуществлены только в разрезе конкретных объектов управления.

Проведенный анализ позволил выявить, что в качестве объектов управления могут выступать компетенции ПП и компетенции сотрудников предприятия в области всех протекающих на предприятии бизнес-процессов.

Очевидно, что цели СУР ЧК ПП реализуются в процессе их функционирования посредством выполнения определенной задачи (работ или действий). Таким образом, разработка состава задач СУР ЧК ПП выступает необходимым этапом на пути построения ее функциональной структуры.

Исследованиями установлено, что основными задачами СУР ЧК ПП являются:

- проведение диагностики компетенций ПП и сотрудников, необходимых для успешного стратегического развития предприятия;
- разработка желаемых профилей компетенций сотрудников для различных категорий сотрудников и уровней управления персоналом;
- разработка стратегии сопоставленного развития компетенций сотрудников и компетенций предприятия в соответствии с целями и направлениями его развития;
- реализация согласованных профилей компетенций ПП и сотрудников;
- текущий мониторинг эффективности внедрения согласованных профилей компетенций.

Задачи УР ЧК ПП решаются в процессе осуществления всех бизнес-процессов, протекающих на предприятии, таких как маркетинговые, производственно-технологические, финансово-экономические, организационные, инновационные и социальные. Данные процессы реализуются на двух уровнях управления (стратегическом и тактическом).

В связи с тем что ПП представляет собой сложную организационную структуру, следующим этапом разработки системы является выделение категорий работающих, определение уровней управления и формирование этапов жизненного цикла (ЖЦ) сотрудника, необходимых для формирования профилей компетенций работников предприятия.

В настоящем исследовании в качестве основных категорий работников были выделены: работающие, специалисты, руководители и другие, включающие в себя младший обслуживающий персонал, секретарей и т.п.

Этапы ЖЦ сотрудника сформированы в разрезе концепции управления талантами (talent management) и состоят из следующих позиций²: привлечение и отбор; карьерное планирование; оценка; планирование замещений, преемственности; организационное развитие; управление

эффективностью деятельности; развитие команд и индивидуумов; удержание.

В зависимости от категорий работающих, уровня управления руководителя (высший, средний и низовой) и этапа ЖЦ сотрудника на предприятии также будут меняться задачи и набор инструментов.

В разрезе каждого уровня управления, этапа ЖЦ сотрудника и категории работающих объект управления может быть описан набором показателей на стратегическом и тактическом уровнях.

Напомним, что в качестве объекта управления были выбраны профессиональные компетенции сотрудников ПП и компетенции ПП. Оценка и анализ рассогласованных показателей профессиональных компетенций ПП с профессиональными компетенциями сотрудников позволит выявить направления и характеристики управляющих воздействий³ для достижения основной цели - обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ предприятия.

Формирование СУР ЧК ПП предполагает определение критерия эффективности функционирования системы. По результатам проведенных исследований в качестве критерия функционирования СУР ЧК ПП был выбран рост стоимости ПП за счет ценности ЧК.

В рамках настоящего исследования рост стоимости предприятия как критерий функционирования СУР ЧК ПП предлагается оценивать по увеличению вклада нематериальных активов в рост стоимости предприятия. Это определяется тем, что в условиях развития инновационной

экономики, внедрения новых технологий и выпуска наукоемкой продукции именно интеллектуальная собственность и нематериальные активы становятся одними из наиболее важных составных частей активов предприятия и являются основным источником формирования устойчивых конкурентных преимуществ.

Таким образом, достаточным фактором обеспечения *роста* стоимости ПП за счет прироста стоимости нематериальных активов служит выполнение условия: рост вклада нематериальных активов должен превышать рост стоимости предприятия за счет прироста чистых активов.

Проведенные исследования разработанной СУР ЧК ПП показали, что предлагаемая концептуальная модель управления развитием ЧК ПП позволяет предприятию сформировать согласованные профессиональные компетенции ПП и сотрудников, увеличить стоимость предприятия за счет повышения стоимости ЧК, а также обеспечить эффективное позиционирование предприятия всех профильных рынках.

¹ См.: *Портер М.* Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов / пер. с англ. И. Минервина. М., 2011; *Томпсон-мл. А.А., Стрикленд А.Дж.* Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. М., 2007.

² Отчет за 2011 год о глобальных тенденциях в оценке персонала. URL: <http://www.smart-edu.com/upravlenie-talantami/upravlenie-talantami.html>.

³ *Еленева Ю.Я.* Обеспечение конкурентоспособности промышленных предприятий: монография. М., 2001.

Поступила в редакцию 06.09.2012 г.